



Kurskod: SKOM 11
Termin: VT 2011
Handledare: Charlotte Simonsson
Examinator: Åsa Thelander

Examensarbete för masterexamen – strategisk kommunikation

Ledaren som organisationssymbol

Så framställs företagsledaren i medier

OLA ANDERSSON

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Abstract - Sammanfattning

Title: The leader as an organizational symbol - how the CEO is portrayed in the media

Problem: The CEO plays an increasingly important role, not only in organizations but also in the western society. The CEO is no longer hidden deep down in a boardroom and quite a few CEOs have reached celebrity status. However, there is a lack of studies of the symbolic importance of these CEOs and how leaders are portrayed in the media.

Purpose: This study will investigate the concept of how leaders are portrayed in the media and the symbolic importance of the CEO as a spokesperson for an organization.

Methology: The study is based on a qualitative and a quantitative content analysis.

Conclusion: As a leader and spokesperson, the CEO personifies the company in the eyes of the journalists. The symbolic importance of the CEO should not be underestimated and a successful leader helps define and embody the organization's image.

Keywords: CEOs, Communication, Media, Symbolic leaders, image.

Titel: Ledaren som organisationssymbol - Så framställs företagsledaren i medier

Problem: Företagsledaren tilldelas en allt viktigare roll, inte bara i organisationer utan även i det västerländska samhället. Företagsledaren är inte längre gömd långt inne i ett styrelserum och en hel del ledare har till och med nått kändisstatus. Trots detta finns det få studier som fokuserar på den symboliska betydelse ledare har och hur dessa ledare framställs i medierna.

Syfte: Denna studie kommer att undersöka hur en ledare framställs i medier och vilket symboliskt värde en ledare tillskrivs som representant för en organisation.

Metod: Studien är baserad på en kvalitativ innehållsanalys och en kvantitativ innehållsanalys.

Slutsatser: I rollen som ledare och talesperson får företagsledaren personifiera organisationen i journalisternas ögon. Den symboliska betydelsen som företagsledaren har ska därför inte underskattas och en framgångsrik ledare förkroppsligar organisationen.

Nyckelord: Företagsledare, kommunikation, medier, symboliska ledare.

Antal tecken inklusive mellanslag: 113 452

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemdiskussion	1
1.2 Syfte och frågeställning	3
1.2.1 Frågeställningar	4
1.3 Avgränsningar.....	4
1.4 Disposition	4
2. Teoretiskt Ramverk	5
2.1 Världsbilder och diskurser	5
2.1.1 Kritisk diskursanalys.....	6
2.2 Ledare, glorifiering och symbolik	7
2.3 Ledaren och styrning av symboler.....	9
2.4 Medier, ledare och publik	10
2.5 Medier och makt	12
2.5.1 Medielogik	13
2.5.2 Kommersialism och genres.....	14
2.6 Implikationer för studien	14
3. Metod	16
3.1 Diskursanalys.....	16
3.2 Kvantitativ innehållsanalys.....	17
3.2.1 Validitet och Reliabilitet.....	18
3.3 Urval	18
3.4 Reflektion kring studiens styrkor och svagheter.....	20
4. Resultat och Analys	21
4.1 Resultat och analys av kvantitativ undersökning.....	21
4.1.1 Spridning och genre	21
4.1.2 Jan-Åke Jonsson och hans roll i medierna.....	25
4.1.3 Dessa svar ger Jan-Åke Jonsson	26
4.2 Kvalitativ analys	27
4.2.1 Ledaren som hjältesymbol	27
4.2.2 Ledaren som organisationssymbol.....	30
4.2.3 Ledaren och polarisering	32
4.2.4 Ledaren som medel för avglorifiering	34
4.2.5 Ledaren som uttolkare	37

5. Diskussion och reflektioner	39
5.1 Framtida forskning.....	41
6. Referenser	42
Artiklar.....	44
Elektroniska källor.....	45
Bilagor.....	46

1. Inledning

Det moderna västerländska samhället präglas allt mer av en kändiskultur, där framgångsrika individer inte bara uppmärksammas för sina professionella framgångar utan även för sina personligheter. I detta samhälle är det inte längre endast filmstjärnor och idrottare som prenumererar på kändisepitetet i tidningar utan de flesta uppmärksammade individer når något av en kändisstatus, vare sig det handlar om en politiker, en brottsling eller en artist (Turner, 2004).

Denna kändiskultur får en central roll för företag som verkar i en värld där konsumenterna har allt kortare uppmärksamhetsspann och allt större valmöjligheter i samhället (Gillberg, 2010). En företagsledare ska inte längre enbart styra organisationen internt – utan kan också tilldelas en roll som talesperson och ansikte gentemot omvärlden. Precis som skvallerpressen klär förstasidor med skådespelare och artister används företagsledare på löpsedlar för att sälja lösnummer. Företagsledaren blir en förklaringsfaktor för att omgivningen ska förstå organisationen och idén om ledaren påverkar relationer inte bara till kunder och leverantörer utan även mediernas redaktioner. Med ett ökat intresse för näringslivet de senaste åren har det därmed skapats något av en kändiselit bland företagsledarna (Petrelus Karlberg, 2010).

Denna studie ämnar studera den problematik som tillkommer när en ledare tillskrivs en symbolisk roll i medier, med fokus på hur företagsledaren framställs i dessa.

1.1 Problemdiskussion

Ingvar Kamprad som exempel på välkända företagsledare må vara lika välanvänt som bokhyllan Billy är i det svenska folkhemmet. Men det går ändå inte att komma ifrån att exemplet trots allt fungerar utmärkt när man ska beskriva hur en företagsledare kan gå från att vara chef i organisation till att förkroppsliga organisationen gentemot omgivningen, få en symbolisk roll och uppnå något av en kändisstatus i medier.

Namn som Bill Gates, Steve Jobs och Ingvar Kamprad är inte längre endast etablerade bland branschfolk utan har även nått en kändisstatus bland allmänheten. Frågan är vilken koppling detta har till deras roll som företagsledare. Lika väl som det går att peka på Ingvar Kamprad som bevis för den ökade personifieringen av företagsledare går det att argumentera för att Ingvar Kamprads genomslag blir betydligt större i Sverige eftersom han är svensk, har arbetat ihop en oerhörd förmögenhet och på många vis tilltalar den svenska folksjälen. Ingvar Kamprads kändisskap behöver inte ha någon direkt koppling till hans roll som företagsledare utan kan lika väl knytas till hur han grundade sin verksamhet i Småland och skapade ett imperium. Denna framgångssaga skapar uppmärksamhet, precis som för en

idrottsman eller musiker, och det går att argumentera för att detta ökar kändisfaktorn för Ingvar Kamprad. Även Bill Gates och Steve Jobs bakgrunder som entreprenörer understryker dessa tankar.

Eftersom denna studie ska belysa ledares symboliska roll i allmänhet, utan att hamna i en kändisfälla, kommer den att bortse från dessa superledare och istället fokusera på en, något hårddraget, ”medelledare” som har blivit anställd för att leda ett redan etablerat företag. Av denna anledning kommer studien att inrikta sig på Saab och Saab-chefen Jan-Åke Jonsson (mer om detta i kapitel 1.3 & 3.3).

Som tidigare nämnts är ledaren i många fall inte längre en individ som blivit tilldelad den formella ledarskapsrollen, utan även en individ som ska personifiera organisationen och dess grundvärderingar. När den formella makten har blivit tilldelad en individ förväntas denna också att fungera som en god vägvisare för sina medarbetare (Smircich & Morgan, 1982). Men ledaren kan också få en roll där han eller hon ska personifiera vad företaget står för, gentemot externa intressenter och allmänheten, vilket underlättar definieringen av bolagets image. Ledaren blir en talesperson för företaget och om ledarens personlighet, värdegrund och beteende stämmer överens med hur organisationen uppfattas av publiken stärks organisationen (Grunig, 1993). Conrad (1985) menar samtidigt att det är publikens uppfattning av ledaren, snarare än ledarens verkliga personlighet, som är central i sammanhanget. Publiken och intressenter uppfattar inte en ledares personlighet utan snarare den framställda bild som ledarens roll skapar, precis som biopubliken inte ser en skådespelares personlighet på bioduken utan den rollfigur som skådespelaren spelar. Alvesson & Sveningsson (2010) menar att ledare har fått en allt större kultstatus inom flera organisationer, på gott och ont. Heroiseringen av ledare hänger i mångt och mycket samman med de resultat som organisationer presterar. Visar en organisation upp framgångsrika resultat blir ledaren hyllad men samma ledare blir lätt avglorifierad vid sämre resultat.

Sett ur en strategisk synvinkel på kommunikation så kan den ökande personifieringen och kändiskulturen i medier innebära både möjligheter och hot för organisationer. Den ökade personifieringen skapar en problematik där organisationens anseende sammankopplas med ledarens anseende. Ledaren får förkroppsliga en, allt som oftast, diffus organisation gentemot omvärlden och blir organisationens ansikte i kommunikationen gentemot publiken. Detta innebär att när ledaren framställs i positiva ordalag stärks även organisationens anseende. När ledaren däremot ifrågasätts eller agerar på ett felaktigt vis kommer detta även att avspegla sig på organisationens anseende. På så vis kan en kommunikativt skicklig chef stärka en organisations anseende. Å andra sidan kan ett felaktigt uttalande eller felaktig handling av ledaren sätta djupa och bistra spår i organisationens profil gentemot omvärlden (Grunig, 1993).

Därmed skapas ett beroende på flera nivåer. När ledaren tilldelas en framträdande roll i organisationer och får agera talesperson gentemot omvärlden hamnar ledaren i en nyckelposition. Därmed blir organisationen beroende av ledarens anseende och ledarens förmåga att kommunicera och agera på ett vis som stärker organisationen gentemot omvärlden Bruijns (2003). Samtidigt är omvärldens krav på ledarna högre än någonsin förr och allt fler ledare blir bedömda efter deras kommunikativa effektivitet, snarare än deras arbete med organisationen (Murray

& White, 2005). Det räcker inte längre för ledaren att fungera som en vägvisare för sina medarbetare (Smircich & Morgan, 1982). Istället är ledaren beroende av ett gott anseende även i relationen gentemot omvärlden. Detta gör att företagsledare i allt större utsträckning förlägger sin tid på kontakter med omvärlden, genom exempelvis ett allt större fokus på medierna (Tengblad, 2002). Samtidigt arbetar medierna i en värld där i en värld där nyheter inte bara ska informera utan även sälja annonser, där ett allt större personfokus framträder i nyhetsrapporteringen och där företagsledare allt mer behandlas som kändisar i ett försök att sälja fler tidningar (Hvitfelt & Nygren, 2002, McManus, 1994, Nord & Strömbäck, 2002, Petrelius Karlberg, 2010). Därmed framkommer en bild där organisationer, ledare och medier är beroende av varandra på någon nivå. Detta innebär att det kan finnas strategiska kommunikativa vinster att göra för organisationer som väljer att fokusera på hur ledaren framställs gentemot omvärlden, hur ledarens kommunikation påverkar rapporteringen och genom att identifiera vilka risker och faror som finns genom denna ökade ledarpersonifiering.

Inom kommunikationsforskningen talas det om kopplingen mellan identitet, profil och image. I dessa sammanhang ligger fokus på vilken bild organisationer uppfattar och förmedlar om sig själv, vilken bild organisationen förmedlar till sin omvärld, och vilken uppfattning omvärlden har av organisationen (Larsson, 2008). Hur framträdande roll ledaren ska ha i dessa sammanhang är intressant. Utgår man från den västerländska kändiskulturen (Turner, 2004), ledares allt större kultstatus inom organisationer (Alvesson & Sveningsson, 2010) och hur ledaren tilldelas ett symboliskt värde (Dandridge et al, 1980) finns det skäl att argumentera för att ledaren kan få en viktig roll i att föra samman identitet, profil och image, såväl internt som externt. Baserat på samma resonemang kan ledaren på många sätt även få en central roll i att förkroppsliga organisationen gentemot omvärlden och därmed blir ledarens roll intressant att studera.

Denna studie kommer att fokusera på den symboliska roll som ledare tillskrivs i medier, en roll där inte bara ledarens verbala förmåga tillskrivs en symbolisk status utan där även materiella attribut och ledarens handlingar tilldelas ett symboliskt värde (Dandridge et al, 1980). Då ledaren inte längre kan nöja sig med att kommunicera enbart till sina medarbetare eller till omvärlden genom pressmeddelande från styrelserummet framkommer ett scenario där ledarens uttalanden och handlingar får nyckelroller i hur ledare, och i förlängningen organisationer, uppfattas av omvärlden. Det är inom detta problemområde denna studie kommer att ta sitt avstamp.

1.2 Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet med studien är att belysa och problematisera vilken symbolisk roll en ledare tillskrivs i medier. Tanken är att öka kunskapen kring på vilket vis ledaren representerar sin organisation i medier och hur ledarens handlingar får ett symbolvärde i dessa sammanhang, vilket i förlängningen påverkar omvärldens syn på organisationen. Studiens ambition är vidare att skapa en ökad förstå-

else för vilka möjligheter respektive hot som, ur en kommunikativ synvinkel, kan uppstå om ledaren tilldelas en symbolisk roll för en organisation i medier.

1.2.1 Frågeställningar

- Hur framställs företagsledaren i medier och vilken symbolisk roll tillskrivs ledaren som representant för sin organisation?
- På vilka vis kan framställningen av företagsledaren i medier stärka eller försvaga organisationers anseende gentemot omvärlden?

1.3 Avgränsningar

Studien kommer att fokusera på Saab och företagets VD Jan-Åke Jonsson, 25 november 2008 - 2 februari 2010. Valet av Jan-Åke Jonsson baseras på att han är något ”medelledare” som har blivit anställd för att leda ett redan etablerat företag, till skillnad från flera av de så kallade superledarna som har startat upp företag och blivit kända genom sina framgångar.

Valet att fokusera på ett företag och en företagsledare är en förutsättning för att skapa både bredd och djup under en längre tidsperiod i studien. Studien inriktar sig på hur en ledare framställs i medier och därför ger den längre tidsperioden större möjligheter till att finna mönster i rapporteringen än vad exempelvis en komparativ studie av två företagsledare under en kortare period bör göra. Valet av Saab och företagsledaren Jan-Åke Jonsson är dessutom strategiskt, mer om detta i kapitel 3.3, baserat på den turbulenta period som organisationen genomgått och bör därför erbjuda intressanta upptäckter.

Intern och extern kommunikation är på många vis sammankopplade men studien kommer endast att fokusera på den externa kommunikationen. Detta eftersom en studie som både fokuserar på den interna och externa kommunikationen inte skulle vara hanterbar under en begränsad tidsperiod.

1.4 Disposition

I kapitel 1 presenteras studiens problemdiskussion, syfte och frågeställningar. I kapitel 2 presenteras det teoretiska ramverket, där tidigare forskning och teorier presenteras. Kapitel 3 fokuserar på metod och lägger därmed grunden för kapitel 4 som är analys. Slutligen summeras studien i kapitel 5.

2. Teoretiskt Ramverk

I kapitlet teoretiskt ramverk presenteras de teorier som ligger till grund för studien. Kapitlet är uppdelat i de tre huvudkategorierna *Världsbilder och diskurser*, *Ledare, glorifiering och symbolik*, *Ledaren och styrning av symboler*, *Medier, ledare och publik* samt *Medier och makt*. Första kategorin, och dess underkategorier, fokuserar på det övergripande socialkonstruktionistiska fokus som kommer att prägla undersökningen. Efter att ha tagit avstamp i socialkonstruktionismen följer nästa kapitel som fokuserar på ledaren, ledarens symbolik och kommunikation samt det kändisskap som kopplas samman med ledarskapet. Slutligen fokuseras det på medierna, mediernas makt och arbetsförhållanden och därefter flätas dessa kategorier samman i avsnittet *Implikationer för studien* som summerar ihop teorierna och teoriernas användningsområden i denna studie.

2.1 Världsbilder och diskurser

Det socialkonstruktionistiska perspektivet fokuserar på den verklighet som människor skapar och agerar i. Burr (1995) pekar på fyra premisser som är nödvändiga i ett socialkonstruktionistiskt perspektiv: En kritisk inställning gentemot kunskap som tas för given, att världsbilder är historiskt och kulturellt specifika, att världsbilder skapas och upprätthålls i sociala processer och att kunskap och socialt handlande är beroende av varandra. Handlingar som är accepterade i ett sammanhang kan bli ifrågasatta i ett annat.

Berger och Luckmann (2003) är framstående inom socialkonstruktionism och pekar på hur samhället skapas av mänsklig aktivitet och individen skapar sitt egna "jag" genom att man tilldelar sig själv en viss roll och därefter agerar efter vad denna roll traditionellt kräver. En rollnorm uppstår därmed. Putnam och Pacanowsky (1983, s.33) beskriver fenomenet socialkonstruktion, ur ett organisationsperspektiv, på följande vis: "... *individuals create their own environments. They act and interpret their interactions with a sense of free will and choice; thus they have a critical role in shaping environmental and organizational realities.*"

Socialkonstruktionismen, och dess syn på världsbilder, fungerar som en grundläggande ansats för fortsättningen av studien. Då det socialkonstruktionistiska perspektivet är oerhört brett kommer studien att fokusera på den kritiska diskursanalysen som presenteras närmare i kapitlet nedan.

2.1.1 Kritisk diskursanalys

Socialkonstruktionismen innefattar en rad olika teoretiska inriktningar som fokuserar på världsbilder, samhälle och kultur. För att på bästa vis konkretisera problematiken kring ledare och symbolik ur ett externt perspektiv kommer studien att nyttja diskursanalys, som visserligen är ett av flera angreppssätt men som har en dominant roll i Burrs (1995) introduktion till socialkonstruktionismen. För att på bästa vis kunna beskriva diskursanalyser måste först en fråga ställas; vad är en diskurs? Termen har flera olika betydelser, beroende på hur forskare valt att tolka den. Men en passande beskrivning, på en basal nivå, är att diskurser är som *"en uppsättning utsagor, talade eller skrivna, i ett bestämt socialt sammanhang, liksom de mer eller mindre uttalade regler som styr vad som "kan" och "inte kan" sägas eller skrivas i sammanhanget"* (Bergström & Boreus, 2000, s.17).

Alvesson & Kärreman (2000) väljer att skilja på diskurs utan versalt d och Diskurs med versalt D där diskurs fokuserar på språket i kontext och används för identifiera mönster. Alternativet till detta är Diskurs som ser på en samling av diskurser för att identifiera standardiserade vis att konstituera en typ av fenomen, som exempelvis globalisering. Denna studie utgår från diskurs, med fokus på språket och mönster men ser även på dessa diskurser ur ett större perspektiv. För att finna en bra balans mellan det språkliga och det sociala sammanhanget vänder studien sig till den framstående diskursforskaren Fairclough (1992) som har utvecklat sin version av diskursanalysen, under namnet kritisk diskursanalys, och pekar på att diskurs är en social praktik som konstituerar den sociala världen men också konstitueras av andra sociala praktiker – det pågår alltså ett samspel med andra sociala dimensioner. Diskursiva handlingar, där man producerar texter och konsumerar samt tolkar texter, bidrar till att konstituera den sociala världen. Samtidigt speglar diskursen andra sociala strukturer, exempelvis mediers struktur (Winther Jørgensen & Phillips, 2000). Faircloughs (1992) tredimensionella modell, illustrerad på svenska nedan, används ofta som teoretisk ram i samband med empirisk forskning om kommunikation och beskriver kärnfullt samspelet mellan text, diskurs och social praktik.



Figur 2.2 Faircloughs tredimensionella modell (Fairclough, 1992, s.73)

Modellen visar hur forskaren dels ska undersöka själva texten, vilka produktionsprocesser och kommunikationsprocesser som är kopplade till texten samt i vilket bredare sociala sammanhang (praktik) som den kommunikativa händelsen är en del av (Fairclough, 1992). Med utgång i denna teoretiska ram får forskaren dels analysera texten för att identifiera framstående lingvistiska diskurser, dels undersöka hur redan existerande diskurser och genrer påverkar produktionen av texten samt hur redan etablerade diskurser påverkar konsumtion och tolkning av texten. Slutligen får forskaren rikta uppmärksamhet gentemot upprätthållandet av den sociala ordningen eller den sociala förändring som sker genom den kommunikativa händelsen. Faircloughs (1992) tredimensionella modell är användbar i denna studie då studien inte bara kommer att analysera texter utan även ta hänsyn till var texterna är producerade, vilken genre texterna tillhör samt mediers makt och det förutsättningar som råder för journalister och medieföretag, vilket presenteras närmare i kapitel 2.4. Dessutom kommer studien att fokusera på ledares symboliska roller, de attribut som tilldelas ledare och hur samhället, både historiskt och i nutid, ser på framstående individer (se 2.2). Därmed blir modellen användbar på flera nivåer och dessutom skapar den förutsättningar för att finna samband och skapa en övergripande bild för problematiken.

2.2 Ledare, glorifiering och symbolik

Den nya ledarskapsorientering, vars epitet ”nya” numera är något förlegat, har dominerat synen på ledarskap de senaste 20 åren och framhåller ledaren inte bara som chef över sina medarbetare utan även som en central aktör som definierar organisationen genom formulering av vision, mission och strategi. Denna ledarskapsorientering har, till skillnad från de tidigare orienteringarna, ett större fokus på det transformativa ledarskapet där ledaren får medarbetarna att arbeta gentemot högre syfte och entusiastiskt arbeta för organisationens bästa. I den nya ledarskapsorienteringen är karisma ett viktigt karaktärsdrag och en förutsättning för att ledaren ska lyckas kommunicera sin vision till de anställda. Genom sin kommunikation och sitt sätt att agera ska denna ledare leda sin organisation inte bara genom att vara den yttersta beslutsfattaren, utan även leda genom att influera sin omgivning genom sina värderingar och tankesätt (Alvesson & Sveningsson, 2010). Ledaren blir ett ideal inom organisationen och ska fungera som en vägvisare för sina medarbetare (Smircich & Morgan, 1982).

Ser man på detta ledarideal ur ett historiskt perspektiv går det att se hur väl förankrat detta är i traditioner. Redan 1840 presenterade Thomas Carlyle (1840) sin teori om ”The great man”, en teori som beskriver hur framstående individer, [...] *leaders of men, these great ones* [...] (Carlyle, 1840, s.3), med hjälp av exceptionell karisma, intelligens och visdom använt sin makt för att förändra världen. I boken *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* framhåller Carlyle Martin Luther, profeten Mohammed och kejsaren Napoleon som extraordinära män som förändrat världen, snarare än män som varit en del av världen när den förändrats.

Spolar man fram bandet omkring 160-170 år och hamnar på 2000-talet går det fortfarande att identifiera ledarens framträdande roll i samhället. Yukl (2006) pekar på att ledare ofta framställs som heroiska figurer som är kapabla att bestämma vilket öde deras organisationer kommer att gå till mötes. Denna mytiska och romantiska bild som är sammankopplad med ledarskapet påminner därmed om den hjältestereotyp som traditionellt dominerat i samhället.

Visserligen finns det kritik mot dessa hjältestereotyper. Spencer (1896) valde i ett tidigt skede att ifrågasätta Carlyles sätt att ge den stora mannen en framträdande roll i historien, vilket pekar på att det historiskt sett fanns parallella tanke-sätt. Ser man på ledarskapsorienteringen idag finns den postheroiska ledarskapsorientering som skapats som en reaktion på den nya ledarskapsorienteringen och denna tonar snarare ned hjälteidealet till förmån för ett mer jordnära ledarskap (Alvesson & Sveningsson, 2010).

Samtidigt går det inte att förneka att ledaren har en central roll i organisationer även idag, oberoende av om man anser att denna roll är traditionellt betingad eller ej. En studie av Wang, Tsui och Xin (2011) visar att ledarens förmåga att kommunicera en vision är av yttersta vikt för att skapa energi, strävan och intensitet bland de anställda. Waldman, Javidan och Varella (2004) pekar på att det finns en koppling mellan hur karismatisk en ledare är och hur framgångsrik en organisation är. Studierna ovan kan tolkas som att ledaren har en direkt koppling till organisationens resultat och även framträdande roll som formgivare av företagets profil. Därmed går det att argumentera för att den nya ledarskapsorienteringen har satt sådant avtryck i dagens samhälle att det inte går att bortse från dessa glorifierade hjälteideal, även om den postheroiska ledarskapsorienteringen och dess mer jordnära ledarskap har fått mer luft under vingarna på senare tid.

Ur ett kommunikativt perspektiv bjuder en framstående och välkänd ledare med en glorifierad roll i organisationen på intressanta möjligheter men även möjliga hot. Då ledaren får en central, och i vissa fall glorifierad, roll inom organisationer faller det sig naturligt att ledaren blir organisationens ansikte gentemot omvärlden. Detta kan stärka organisationens anseende om ledarens personlighet, värdegrund och beteende speglar det anseende som organisationen har hos omvärlden. (Grunig, 1993). Samtidigt innebär detta att ledaren kan ge motsatt effekt om ledaren inte klarar av rollen som organisationens ansikte gentemot omvärlden.

Schreiber (2001) pekar på att det finns en koppling mellan det anseende som ett företag har och de resultat som företaget presenterar. Schreibers anser vidare att ledare är generellt medvetna om denna koppling och arbetar under dessa förutsättningar.

Hutton, Goodman, Alexander och Genest (2001) argumenterar för att de mest ansedda och beundrade organisationerna allt som oftast har en välkänd ledare. De anser även att detta inte är ett nytt fenomen utan att ledare som Ford och Rockefeller nådde kändisstatus redan på tidigt 1900-tal. Samtidigt pekar de på att den mediala utveckling som har skett i västvärlden har gjort kändisledarna mer vanliga och sedda (2001). Bruijns (2003) stärker dessa teorier genom att peka på att ledarna i dagens samhälle blir allt mer utsatta för offentlig granskning. Bruijns anser därför att medieträning av ledaren och marknadsföring av ledaren blir allt viktigare. Samtidigt pekar Bruijns på att det tillkommer påtagliga risker med denna

form av satsning på ledare. Genom att använda ledaren som talesperson för organisationen utsätter sig organisationen för en risk då det räcker med ett misstag av individen för att det ska drabba hela organisationen. Dessutom finns risken att individen lämnar organisationen, vilket leder till att organisationen förlorar delar av sitt anseende. Risken med att koppla sin organisations anseende till en individ är något som organisationer inte bör bortse från, då Ketchen Jr, Adams och Shook (2008) konstaterar att även de mer framgångsrika kändisledarna sällan har ett helt obefläckat rykte. Bill Gates har exempelvis blivit skildrad som både ett ohederligt och falskt geni, attribut något som säkerligen appliceras på fler kända ledare. Därmed blir det centralt för organisationer att finna en balans mellan fokuset på ledaren och på resten av organisationen.

Samtidigt visar studier att både organisationer och företagsledare själva tar kommunikation och anseende på allt större allvar. Power (2007) pekar hur organisationers anseende har blivit en allt viktigare fråga för företagsledare och menar därmed att hanteringen av detta anseende har blivit ledares huvudsakliga arbetsuppgift. Det är något som stärks av Carrol och McCombs (2003) som påpekar att medier i allt större utsträckning styr agendan för företag då medierna har en påtaglig inverkan på hur publiken uppfattar organisationer. En förklaring till detta kan vara att medialiseringen av näringslivet innebär att organisationer ständigt är i behov av förtroendebyggande. Organisationerna måste vinna förtroende och legitimitet på olika arenor och eftersom massmedierna fungerar som förmedlare av budskap och skapar uppmärksamhet kring organisationers verksamhet får dessa en nyckelroll (Fredriksson, 2008). För att vinna förtroende måste organisationerna lägga mer resurser på att synas och att agera på ett vis som skapar positiva reaktioner i medierna, vilket sedan påverkar publikens uppfattningar. Thompson (1995) använder sig av begreppet "management of visibility" för att beskriva problematiken som uppstår kring organisationers behov av synlighet. Detta begrepp pekar på att all synlighet inte är bra och att synligheten snarare måste styras, organiseras och kontrolleras för att bli effektivt, vilket bör kräva ökade resurser. Med utgång i de teorier om ledarens centrala roll som presenteras i detta kapitel går det även att argumentera för att ledaren får en nyckelroll i detta arbete, bland annat som organisationens ansikte gentemot omvärlden.

2.3 Ledaren och styrning av symboler

Eftersom ledaren på många sätt tillskrivs en symbolisk roll som representant för sin organisation hamnar ledaren i en maktposition, där han eller hon kan påverka människors föreställningar genom sin kommunikation och/eller sitt agerande. Pfeffer (1971) menar att det direkta ledarskapet över medarbetarna har liten eller ingen betydelse för de resultat som en organisation uppvisar. Istället anser han att ledarskapet handlar om att hantera symboler för att på så vis påverka omgivningens föreställningar. Pfeffer anser vidare att ledare ska arbeta för att skapa mening för organisationens aktiviteter. Eftersom dessa aktiviteter är mer eller mindre förutbestämda ska ledaren fokusera mer på att göra aktiviteterna legitima och rationella gentemot de anställda men även gentemot omgivningen.

Denna form av meningsskapande genom hantering av symboler blir intressant ur ett kommunikativt perspektiv om man utgår från de socialkonstruktionistiska tankar, se kapitel 2.1, som ligger till grund för denna studie. I en värld som består av individer som tolkar omvärlden på ett individuellt sätt får symboler en stor betydelse, där symbolerna dessutom kan tilldelas en maktaspekt. Korzybski har en kärnfull beskrivning: *“Man's achievements rest upon the use of symbols. For this reason, we must consider ourselves as a symbolic, semantic class of life, and those who rule the symbols, rule us.”* (Korzybski, 1994, s.77).

Den symboliska organiseringen som sker inom organisationer kan därför tilldelas en maktaspekt då den som kontrollerar meningsflödet och de tolkningar som utvecklas och accepteras i samhället också genererar makt i organisationer. (Gustafsson, 1998). Därmed finns det också goda möjligheter för en ledare att både styra meningsflödet inom organisationer och även utanför med hjälp av medier, vilket diskuteras närmare i kapitel 2.4 och 2.5. Vad som betecknas som en symbol kan dock skilja sig från teori till teori. Pfeffer (1981) väljer exempelvis att skilja på ”det substantiella” och ”det symboliska”, där det substantiella fokuserar på handlingar, aktiviteter eller mätbara resultat och det symboliska snarare är känslor, värderingar och övertygelser. Detta har dock ifrågasatts av kritiker, som menar att det inte går att urskilja handlingar som renodlat objektiva eller substantiella (Simonsson, 2002).

Denna studie positionerar sig genom att utgå från Dandridge et al. (1980) in- delning av symboler i tre kategorier; verbala, materiella och handlingar. Då studien undersöker hur en ledare framställs i medier, där ledarens organisation inte styr vad som presenteras, kan det vara värdefullt att lägga vikt vid mer än den språkliga kommunikationen. Genom att inte bara studera det verbala, exempelvis uttalanden, en symbolisk betydelse utan även fokusera på det materiella, exempelvis kläder, och handlingar, exempelvis hur en ledare agerar, bör en tydligare bild framkomma.

2.4 Medier, ledare och publik

En studie av Burson och Marsteller (2001) visar att en VD:s status står för 48 procent av en organisations anseende på den amerikanska marknaden sett ur ögonen på konkurrenter, finansiella analytiker, investerare, medier och myndigheter. Motsvarande siffra i Storbritannien är 48 procent, i Australien är det 54 procent och i Tyskland 64 procent. Dessa siffror får ett visst stöd av teorier kring ledarens roll ur en kommunikativ synvinkel. Grunig (1993) menar att när organisationer växer och blir allt mer komplexa utvecklas och förändras uppfattningarna kring organisationerna, genom att den direkta kontakten med publiken försvinner. Istället får framförallt VD:n en påtagligare roll i relationen mellan organisation och publik. VD:n likställs på många sätt och vis med organisationen i relationen med publiken och övriga intressenter och VD:ns personlighet, identitet och image blir tätt sammankopplad med organisationen (Pincus, Rayfield & Cozzens, 1991). Detta understryks ytterligare av Murray och White (2005) som pekar på att omvärlden

numera bedömer ledare baserat på deras kommunikativa insatser, snarare än vad de presterar inom organisationen och hur de utvecklar företaget.

Att VD:ns roll som förmedlare mellan organisation och publik blir allt viktigare understryks ytterligare då man fokuserar på relationen mellan ledare och medier. Fitch (2004), Friedman (2005) och Stewart (2004) pekar samtliga på att en positiv relation mellan organisationers ledare och mediers reportrar är av stor vikt. Att ledare bemöter reportrar på ett positivt, respektfullt och värdigt vis är en fundamentalt viktig del av public relations. Pallas (2007) menar att denna respekt är ömsesidig och pekar på hur organisationer och medierna har arbetat fram ett gemensamt arbetssätt där man tar hänsyn till varandras arbetsformer och rutiner. I dessa sammanhang spelar personliga relationer mellan organisationers representanter och mediernas reportrar en viktig roll och dessa relationer påverkar hur nyhetsmaterialet slutligen utformas och tolkas.

Samtidigt ska man inte glömma att medierna har en roll som kritiskt granskande av organisationer och att kommunikationen mellan organisationer och medier allt som oftast är styrd och inte ett resultat av spontant samarbete. Detta understryker Morris och Goldsworthy (2008), som menar att även när ledare eller medarbetare som inte direkt arbetar med public relations uttalar sig så är detta under ordnade former som kontrolleras av public relations-avdelningen, vilket gör att denna avdelning övervakar vilka budskap som organisationer sprider till omvärlden.

Denna balansgång mellan samarbete och kritisk granskning och styrd kommunikation pekar på en intressant paradox i organisationers arbete med public relations och medierelationer. Kleinmann (2008) menar att public relations-arbetet har inflytande på mediediskurser och hur nyheter presenteras, vilket stödjer teorier om ett samarbete mellan organisationer och medierna. Å andra sidan visar Kleinmanns (2008) studie även att den bild som organisationer vill förmedla väldigt sällan är den bild som medierna presenterar. Istället anpassar nyhetsmedierna detta till ett annat format, vilket gör att dess fokus förändras. Något som understryker att medierna trots allt har en granskande roll och att det inte enbart handlar om ett samarbete som ska göra samtliga involverade nöjda. Kleinmann menar därför att arbetet med public relations borde ha ett större mottagar-fokus för att på så vis öka kontrollen över den bild av organisationen som presenteras, vilket kan vara intressant att reflektera över i analysen av Saab och Jan-Åke Jonssons förhållande till medierna (se kapitel 4).

Petrelus Karlberg (2010) visar att massmedier spelar en viktig roll för spridning av den betydelse som ledare har. Inom näringslivet har det skapats något av en kändiselit, där bilder av dessa individer på löpsedlar och tidningars framsidor ska sälja lösnummer. När organisationer är framgångsrika får ledaren äran och ledarens stil och beteende heroiseras. När framgången förvandlas till motgång förändras detta och dessa tidigare hjältar framställs snarare som skurkar och bluffmakare (Alvesson & Sveningsson, 2010).

Denna syn på ledarskapet, och den medföljande personifieringen, kan därmed liknas vid ett tveeggat svärd; så länge en organisation är framgångsrik kan personkulten kring ledaren stärka organisationens rykte. Men den dagen motgångarna kommer kan ledarpersonifieringen snarare tynga ned organisationens rykte. Hay-

ward, Rindova och Pollock (2004) menar att medier och journalister kommer ha en nyckelroll i den glorifiering som sker kring ledare, inte bara gentemot omvärlden men i förlängningen även gentemot hur ledaren uppfattar sig själv. Genom att presentera ledaren som en kändis och framhålla organisationers framgångar som ledarens framgångar flyttas fokus från andra individer i organisationen till en ledarindivid. Detta leder till en övertro på ledaren bland publiken och Hayward, Rindova och Pollock (2004) varnar även för att ledaren själv ska överskatta sina kunskaper och ta beslut som grundar på den mytbildning som har skapats i pressen.

2.5 Medier och makt

Med utgång i det socialkonstruktioniska tankesättet får medier i många fall en viktig roll som meningsskapare och meningstolkare. Diskursforskaren Norman Fairclough (1995), vars arbete räknas som en viktig del av den sociala konstruktionismen, beskriver mediernas makt men också vilka olika roller medierna spelar på följande vis: *“Media texts do indeed function ideologically in social control and social reproduction; but they also operate as cultural commodities in a competitive market [...], are part of the business of entertaining people, are designed to keep people politically and socially informed, are cultural artefacts in their own right, informed by particular aesthetics, and they are at the same time caught up in – reflecting and contributing to – shifting cultural values and identities”* (Fairclough, 1995, s.47).

Furberg (1997) pekar även på hur medierna har en roll som tolkare och gestaltare av verkligheten. Dessa tolkningar används sedan av publiken för att skapa egna världsbilder, vilket leder till att nya konstruktioner och översättningar skapas. Medier har alltså en viss makt över publiken. Samtidigt menar medieforskare som Hvitfelt och Nygren (2002), McManus (1994) och Bergström & Boreus (2000) att det finns maktfaktorer som påverkar vad som presenteras i medierna; exempelvis genre, ekonomiska förutsättningar och strävan att nå så stor publik som möjligt. Nord och Strömbäck (2003) pekar dock på att mediernas roll har förändrats samtidigt som samhället har utvecklats till det informationssamhälle som vi lever i idag. Att rapportera snabbt, billigt och omfattande blir i vissa fall viktigare än korrekt och sanningsenlig rapportering – något som får betydelse när man ser på medierna som tolkare och gestaltare av verkligheten. Kombinerar man detta ur Girouxs (2011) perspektiv på nya medier som pekar på att marknadsdrivna krafter gör att "medborgaren" ersätts med "konsument" framkommer en bild där medierna har makt men samtidigt påverkas av kommersiella intressen och bristande tid. Vilket gör att medierna inte alltid lyckas presentera en fullständig bild av situationer. Genom att se individen som konsument får rapporteringen en kommersiell vinkel där det centrala blir att sälja tidningar, till skillnad från synsättet där individen ses som medborgare är målet snarare är att individen ska bli informerad och medierna finns till för att underlätta denna informationsspridning.

Att medierna inte fungerar som informationsspridare till medborgarna stärks ytterligare av Karlsson (2010) som pekar på att journalister inte har tid att undersöka om de har etablerat en fullständig sanning och istället ersätter detta med rutiner, strategier och ritualer som används för att säkerställa sanningen. Då denna studie har en socialkonstruktionistisk ansats går det att ifrågasätta denna jakt på sanning, då individer själva tolkar information, men det kan ändå vara av intresse att påpeka att journalisterna åtminstone har en ambition att finna sanningen.

Detta skapar förutsättningar för den medielogik som har skapats inom pressen. Nedan presenteras denna medielogik och därefter presenteras ekonomiska och stilbildande förutsättningar.

2.5.1 Medielogik

Inom medieforskningen har teorin kring medielogik en framträdande roll. Medielogiken har sitt ursprung i forskning gjord av Altheide och Snow, där termen användes för att beskriva den process där medier producerar och presenterar den dagliga informationen (Altheide & Snow, 1979). Jesper Strömbäck (2009) beskriver hur medielogiken pekar på hur presentationen av ett medieinnehåll beror på ett mediums format, dess organisation, interna arbetsvillkor, behov av uppmärksamhet och de normer som finns. Teorin har utvecklats sedan Altheide och Snow först introducerade den och presenteras idag ofta genom sju stycken grepp som medierna använder för att skapa intresse, locka läsare och tilltala den aktuella läsargruppen. Dessa grepp är: *tillspetsning*, *förenkling*, *polarisering*, *intensifiering*, *konkretion*, *personifiering* och *stereotypisering* (Nord & Strömbäck, 2002). Då denna studie fokuserar på hur personen Jan-Åke Jonsson blir representant för organisationen Saab kommer dessa begrepp att användas för att tydliggöra kopplingen mellan person och organisation men även användas för att beskriva det journalistiska arbetssättet.

Berglez (2011) har studerat medielogiken ur tre motstridiga perspektiv; från insidan av medielogiken, från utsidan av medielogiken och bortom medielogiken. I Berglez (2011) studie som fokuserar på rapportering kring klimatet pekar han på hur journalister arbetar kreativt för att anpassa klimatfrågan till medielogiken (insidan av medielogiken), alternativt försöker att tänja på gränsen för medielogiken genom att använda vetenskapligt språk (från utsidan av medielogiken) och slutligen pekar han på hur journalisterna försöker se utanför "medielogikboxen" och istället försöka förändra journalistiken (bortom medielogiken). Berglezs (2011) studie blir intressant då den visar hur journalisterna själva är medvetna om hur de använder medielogiken och hur de anpassar nyheter därefter. Samtidigt bjuder den på ett perspektiv som pekar på att journalisterna försöker tänja gränserna för medielogiken men också kan se en värld där medielogiken snarare bör förändras.

2.5.2 Kommersialism och genres

Den journalistiska objektiviteten är kraftigt ifrågasatt inom medieforskningen. Journalistiken ses i flera sammanhang som konstruerande och rekonstruerande av människors verklighet, som beskrivs i kapitel 2.4, snarare än objektivt rapportering. Denna invändning innehåller även aspekten att journalistik handlar om att välja och välja bort nyheter och bygger även på att journalistiken produceras inom ramen för kommersiella företag. Det finns en strävan att nå så stor publik som möjligt och detta påverkar objektiviteten (Strömbäck, 2009).

I ett samhälle där marknadsekonomi råder kan nyhetsartiklar ses som varor. Annonser finansierar allt som oftast medier och får därför en avgörande roll för innehållet i medierna. Då publiken konsumerar nyheter i underhållningssyfte förväntas nyheterna ha ett visst underhållningsvärde. För att locka annonsörer krävs därför ett attraktivt innehåll som lockar publik, ett innehåll som helt enkelt är säljande. Det räcker inte enbart med att producera nyheter utan de ska även generera inkomster (Hvitfelt & Nygren, 2002, McManus, 1994).

Som ett resultat av hårdare konkurrens på annonsmarknaden har melodramatiska verktyg, så som personifiering, blivit allt vanligare och studier visar hur medier kopierar varandras framgångsrika koncept för att locka och behålla publik (McManus, 1994). Det finns alltså en ekonomisk aspekt att ta hänsyn till när man studerar de mediologiska faktorerna.

Den ekonomiska aspekten har även betydelse för på vilket vis ett textmaterial presenteras och i vilken genre. En genre är en identifierbar textkategori som har en historisk anknytning och som kopplas samman med vissa skrivna eller oskrivna regler, både innehålls- och formmässigt. Nyhetsartiklar och hemma hos-reportage i veckotidningar kan ses som olika genres och kan därför mottas på olika vis. Textmaterialet påverkas alltså diskursivt av vilken genre de tillhör (Bergström & Boreus, 2000). Då kvällspressen endast säljer lösnummer skiljer dessa tidningars nyhetsvärdering sig från dagspressen, som har prenumeranter. Innehållet förändras alltså beroende på vilket sammanhang artikeln presenteras i. Dessa förutsättningar gör att exempelvis de nyheter som presenteras inom kvällstidningsgenren är mer kommersiellt anpassade, för att locka så stor publik som möjligt, än nyheterna inom exempelvis dagstidningsgenrer då dagstidningarna förlitar sig på prenumeranter snarare än lösnummerförsäljning (Hvitfelt & Nygren, 2002).

2.6 Implikationer för studien

Vad får detta då för implikationer för ledares roll inom organisationer, framförallt ur ett symboliskt perspektiv? Med stöd av Putnam och Pacanowskys beskrivning kring hur individer formar sin verklighet i organisationer (1983) och även Smircich & Morgans (1982) beskrivning av ledaren som en god vägvisare för sina medarbetare framkommer ett scenario där bilden av ledaren kan ha inflytande inte bara på medarbetarnas utan även omvärldens världsbild av organisationer. I fallet Saab och Jan-Åke Jonsson innebär detta att ledaren kan få en nyckelroll genom att

inte bara fungera som ledare internt i organisationen utan även representera organisationen på ett positivt vis under den turbulenta period som studeras i studien.

Då det även går att identifiera en koppling mellan den symboliska roll som en ledare kan få i en organisation och den kändiselit som har bildats bland vissa företagsledare skapas möjligheter för en ledare att stärka bilden av en organisation om ledaren uppmärksammas i medier. Då ledare får en allt större roll som organisations ansikte utåt kan ledarens person både stärka och försvaga organisationen anseende (Petrelius Karlberg, 2010). Kopplingen mellan Saabs anseende och Jan-Åke Jonssons anseende är intressant i sammanhanget och studien kommer att fokusera på hur Jan-Åke Jonssons agerande främjar eller skadar bilden av organisationen Saab.

Slutligen kommer medias makt och förutsättningar att tilldelas en nyckelroll i studien. Det finns argument för att journalister har en central roll i framställningen av ledaren gentemot publiken, en tes som exempelvis Pollock (2004) använder sig av. Därför blir det också av intresse för studien att titta närmare på hur journalisterna förhåller sig till Jan-Åke Jonsson, hur journalisterna arbetar och under vilka förhållanden journalisterna arbetat. Genom att inte enbart studera vad Jan-Åke Jonsson säger, utan även hur han framställs, bör en mer fullständigt bild framkomma.

3. Metod

Studien har en socialkonstruktionistisk ansats, där individer skapar sin egen världsbild genom tolkningar (Putnam & Pacanowsky, 1983). Med detta i åtanke kommer den kvalitativa forskningen som tillåter mångtydighet i form av exempelvis tolkningar att vara den primära utgångspunkten för studien (Alvesson & Sköldbberg, 1998). Den positivistiska ståndpunkten, som menar att endast de fenomen som direkt kan iaktas genom observation och erfarenhet eller indirekt med hjälp av instrument räknas som giltiga kunskaper (Bryman, 2008), kommer dock att spela en kompletterande roll i studien.

Det empiriska materialet samlas in genom två metoder - en kvalitativ diskursanalys och en kvantitativ innehållsanalys - för att få del av mer än en typ av information. Detta tillvägagångssätt kallas triangulering och medför att forskare kan göra större anspråk på att deras slutsatser stämmer, då dessa slutsatser stärks genom att grundas på två olika metoder. Genom att använda kvantitativa metoder i kombination med kvalitativa metoder skapas både bredd och djup i undersökningen och en mer fullständig bild framkommer (Bryman, 2008).

Då studien fokuserar hur på Saabs VD Jan-Åke Jonsson framställs i fyra olika tidningar, mer om detta i kapitel 3.3, kommer den kvalitativa analysen att bli användbar för att finna en djupare betydelse i texter. Samtidigt borgar den kvantitativa undersökningen för att bredden på undersökningen hålls. Den kvantitativa undersökningen har sin styrka i att den tillåter analys av större mängder material och detta samspel ska generera en fullständigare bild för att på vis undvika att betydande information försvinner i analysprocessen.

3.1 Diskursanalys

Då denna studie har ett fokus på hur Jan-Åke Jonsson framställs ur ett externt perspektiv i medier faller det sig naturligt att använda sig av en diskursanalys, då denna analysmetod skapar förutsättningar för en djupare förståelse kring vilken roll en händelse eller individ spelar i samhället.

Med utgång i studiens syfte och frågeställningar blir den kvalitativa och textorienterade kritiska diskursanalysen en naturlig huvuddel av denna studie. Denna typ av kvalitativa och textorienterade analysmetod är användbar i samband med analys av medietexter (Berglez, 2000). Den kvalitativa ansatsen borgar för ett tolkande perspektiv på det empiriska materialet, till skillnad från det positivistiska alternativet (Alvesson & Sköldbberg, 1994). Den kvalitativa traditionen fokuserar på innebörd, egenskaper och karaktär hos det material som granskas. Texter ana-

lyseras på djupet för att identifiera underliggande kontextuella drag (Watt Boosen, 2007).

Faircloughs (1992) tredimensionella modell, presenterad i kapitel 2.1.1, pekar på sambandet mellan text, diskurs och social praktik. Denna modell är något som studien använder sig av i analysen av artiklarna. Texterna om Saab och Jan-Åke Jonsson analyseras på textnivå för att identifiera språkliga egenskaper. Därefter beaktas i vilket sammanhang texten är producerad, med fokus på det journalistiska arbetssättet men också på de förutsättningar som styr journalisternas arbetsdag (exempelvis ekonomiska förutsättningar). Slutligen vänds fokus gentemot det västerländska samhälle som organisationen Saab främst verkar i, då det är svenska tidningar som studeras. Ambitionen med användningen av Faircloughs (1992) tredimensionella modell är att denna ska fungera på ett övergripande vis för att tydliggöra helhetsbilden och på så vis beskriva sammanhanget som texten presenteras i. Detta kompletteras med ett diskursschema för att fastställa vilka moment som ska analyseras på en praktisk nivå.

Detta diskursschema är inspirerat av Berglez (2000) fem moment; redogörelse, nyhetstextens tematiska struktur, nyhetstextens schematiska struktur, mikroorienterad analys av nyhetstexten och politisk/historisk kontextualisering. Dessa fem poster används för att identifiera vad rapporteringens huvudsakliga innehåll är, hur nyhetstextens hierarkiska struktur ser ut, vad som förmedlas i texten, vilken betydelse läsarens förkunskaper har och om det finns några politiska och/eller historiska perspektiv att ta hänsyn till. Genom att applicera dessa fem moment på fallet Saab och Jan-Åke Jonsson ska det säkerställas att studien inte enbart undersöker vad Jan-Åke Jonsson säger utan även i vilka sammanhang han uttalar sig och agerar i samt hur det svenska samhället kan påverka både organisationen Saab men också den värld journalisterna arbetar.

De fem moment som Berglez (2000) presenterar har utökats med ytterligare en post, som tilldelats namnet metaforer och stilgrepp. I detta moment studeras vilken typ av språk som används när Jan-Åke Jonsson framställs i medierna och fokuserar exempelvis på vilken typ av attribut som tillskrivs ledaren. Ett exempel på den slutgiltiga modellen och hur den har använts i studien finns tillgänglig i bilaga 2.

3.2 Kvantitativ innehållsanalys

En styrka med den kvantitativa analysen är att den är lämplig för att identifiera mönster i större material. Den kvantitativa analysen söker efter manifesta inslag i texter, alltså inslag som uttrycks explicit. Denna form av analys är användbar vid undersökningar som inriktar sig på uppmärksamhet kring ett visst ämne, exempelvis genom att räkna hur många artiklar som publicerats inom ett visst tema (Berström & Boreus, 2000).

Den kvantitativa innehållsanalysen är en systematisk och formaliserad form av analys, som är användbar i samband med analys av ett större material. Analysen har sin bakgrund i undersökningar kring medieinnehåll och dess påverkan på attityder bland publiken. Den kvantitativa innehållsanalysen ska lyfta upp det en-

skilda, med sikte på att identifiera det generella (Nilsson, 2000). I denna studie kan detta exempelvis användas genom för att identifiera hur många gånger Jan-Åke Jonsson nämns i rubriker, för att på så vis skapa en uppfattning kring hur framträdande roll han har i de studerade texterna.

Den kvantitativa undersökningen består av 14 stycken variabler som bland annat fokuserar på i vilka sammanhang texterna presenteras, vilken typ av artiklar som publiceras, vem som får komma till tals och hur Jan-Åke Jonsson presenteras i artiklarna. Dessa variabler presenteras närmare i bilaga 1, där de även beskrivs närmare.

Då 250 artiklar i *Aftonbladet*, *Dagens Industri*, *Dagens Nyheter* och *Göteborgs-Posten* innehåller termen ”Jan Åke Jonsson” får den kvantitativa undersökningen en viktig roll, då metoden har sin styrka i att analysera stora mängder material, för att på så vis identifiera mönster. Den kvantitativa undersökningen ger studien möjlighet ta del av den bredd som finns i det tillgängliga materialet, vilket kan vara svårt i en kvalitativ undersökning. Samtidigt har den kvantitativa innehållsanalysen en svag punkt då denna metod inte förmår att fånga betydelsen av kontexten som texten presenteras i, samt den innebörd eller tolkning som kan göras av texten. Kontextens betydelse skapas av bild, text och rubriker men även av innehållet i andra texter och i vilken genre dessa texter presenteras i (Nilsson, 2000).

3.2.1 Validitet och Reliabilitet

Validitet, eller giltighet, avser att man studerat det man avsett och angivit att man ska undersöka (Nilsson, 2000). För att öka detta har problemformulering och syfte studerats och legat till grund för variablerna.

Reliabilitet, eller tillförlitlighet, fokuserar på säkerställande av att forskningsmaterialet analyseras på ett forskarmässigt och vetenskapligt korrekt vis. Då endast en person har kodat artiklarna finns det en risk att detta påverkar resultatet, då variablerna endast studerats ur en individs perspektiv (Nilsson, 2000).

För att öka reliabiliteten och undvika tveksamheter har variablerna testats, omarbetas och sedan testats igen innan undersökningen startade. Därefter har slumpmässiga stickprov genomförts för att identifiera om några förändringar i arbetssätt har skett under studien men inga påtagliga förändringar har identifierats.

3.3 Urval

Studien kommer att fokusera på hur Saabs verkställande direktör Jan-Åke Jonsson och hans handlingar framställs i medier under perioden 25 november 2008 - 2 februari 2010. Valet av Saab och Jan-Åke Jonsson är strategiskt, då studiens ambition är att inte inrikta sig på den yttersta kändiseliten som finns bland dagens företagsledare. Genom att undvika välkända ledare som Ingvar Kamprad, Steve Jobs eller Bill Gates ska denna problematik förhindras. Jan-Åke Jonsson uppfyller, i författarens ögon, dessa krav då han var förhållandevis okänd för den stora massan innan Saab hamnade högt upp på mediernas dagordning. Till skillnad från de välkända ledarna har Jan-Åke Jonsson dessutom blivit anställd när Saab redan varit

etablerat som företag. På så vis är han inte direkt kopplad till de framgångar som gjort organisationen välkänd för allmänheten och får därmed en tydligare roll som företagsledare och inte som framgångsrik entreprenör eller liknande.

Tidsperioden för undersökningen är också strategiskt utvald. Under denna period sattes Saab upp till försäljning av ägaren General Motors, genomgick en rekonstruktion för att förhindra konkurs, var på väg att köpas av Koenigsegg innan förhandlingarna slutligen strandade, blev nedläggningshotat för att slutligen köpas av Spyker. Valet av 25 november 2008 som startpunkt är baserat på att detta är en vecka innan Saab officiellt blir uppsatt till försäljning. Slutdatumet 2 februari 2010 är baserat på att detta är en vecka efter att Saab såldes till Spyker.

Dessa omvälvande förändringar och den uppmärksamhet som förändringarna genererade i medier skapar goda förutsättningar för en gedigen empirisk bas och bör dessutom öka tydligheten i studierna i jämförelse med en studie av en organisation som inte genomgått några förändringar.

Visserligen finns det en risk att en företagsledares roll förstärks i samband med omvälvande förändringar, och detta är författaren medveten om, men i detta sammanhang anser författaren att fördelarna är betydligt fler.

Studien kommer att baseras på texter från fyra olika tidningar; *Aftonbladet*, *Dagens Industri*, *Dagens Nyheter* och *Göteborgs-Posten*. Dessa tidningar är samtliga representerade bland de tio mest lästa tidningarna i Sverige och är även representerade bland de tio mest besökta tidningssajterna på Internet (TU, 2010). Dessa tidningar är strategiskt valda då deras storlek gör att de har stor betydelse för den journalistiska dagordningen i Sverige och då tidningarna dessutom representerar dagspressen (*Dagens Nyheter* och *Göteborgs-Posten*), kvällspressen (*Aftonbladet*) och branschpressen (*Dagens Industri*). Detta innebär att tidningarna står för ett brett spektra av målgrupper och tidningsgenres. Att två dagstidningar är representerade i urvalet beror på att *Dagens Nyheter* är en tidning som riktar sig till hela Sverige och *Göteborgs-Posten* har en starkare regional anknytning till Västra Götaland, där den svenska Saab-fabriken är placerad.

Dessa fyra tidningar har publicerat 3 598 artiklar på ämnet Saab under 25 november 2008 - 2 februari 2010. Dessa artiklar skiljer sig mycket från varandra innehållsmässigt och en genomgång med stickprov visar att en stor del inte är kopplade direkt till Saabs verksamhet och de händelser som denna studie inriktar sig på. 1 327 artiklar i mediearkivet innehåller termen "Saab VD", merparten av dessa fokuserar dock inte på Saabs vd Jan-Åke Jonsson utan andra ledare så som General Motors vd Rick Wagoner. 288 artiklar innehåller "Saab Jan Åke Jonsson" och av dessa är 250 tillgängliga och kodbara i Mediearkivet (övriga har helt enkelt inte varit tillgängliga för läsning i Mediearkivet). Dessa kommer att studeras övergripande och de artiklar där Jan-Åke Jonsson har en framträdande roll genom att nämnas i rubrik eller ingress, beskrivs närmare av journalisten eller de artiklar där det finns tydligt fokus på hans uttalanden kommer därefter att analyseras genom diskursanalysen.

3.4 Reflektion kring studiens styrkor och svagheter

Denna studie har valt att fokusera på hur Saab och Jan-Åke Jonsson framställs i fyra tidningar under perioden 25 november 2008 - 2 februari 2010. För att skapa en så tydlig bild som möjligt inför analysen används triangulering, där en kvalitativ diskursanalys kombineras med en kvantitativ innehållsanalys (Bryman, 2008). Detta arbetssätt stärker möjligheterna för att skapa en så bred bild av fallet men bör även stärka djupet i undersökningen.

Genom att granska ett fall under en längre period skapas möjligheter för att kunna presentera en så rättvisande bild som möjligt i sammanhanget, vilket får ses som en fördel. Nackdelen är att studien blir något begränsad till ett fall, vilket kan få vissa implikationer på studien. I fallet Saab och Jan-Åke Jonsson går det att konstatera att organisationen genomgår en turbulent period. Sett ur Buss (1999) perspektiv där ledare får centrala roller under turbulenta perioder och såväl allmänhet som underställd personal vänder blickarna gentemot ledaren i jakt på en lösning kan dessa förutsättningar påverka studien. Samtidigt går det att argumentera för att detta ökade fokus ger en skarpare bild av ledares roll eftersom frekvensen och den längre tidsperioden ger mer tyngd åt det empiriska materialet.

En bildanalys har genomförts parallellt med diskursanalysen men denna analys kommer inte att redovisas närmare då den inte skapar mervärde för studien. Bilderna visar allt som oftast en kostymklädd Jan-Åke Jonsson sittandes eller ståendes. Jan-Åke Jonsson har oftast ett neutralt ansiktsuttryck och inte heller en analys av hans kroppsspråk ger något mervärde. Bilderna på Jan-Åke Jonsson är generellt sett tagna i samband med presskonferenser eller andra offentliga framträdanden och är därför tagna under kontrollerade former, där Jan-Åke Jonsson är medveten om att han blir fotograferad och kan agera därefter. En närmare studie av dessa bilder skulle snarare skapa en missvisande bild av fenomenet än tillföra ytterligare perspektiv och studien kommer därför inte ta hänsyn till dessa.

4. Resultat och Analys

Kapitlet *Resultat och analys* är uppdelad i två sektioner. Studiens resultat och analysdel tar avstamp i den kvantitativa undersökning som har genomförts. Ambitionen med denna del är att på olika vis klassificera hur de fyra studerade tidningarnas rapportering om Jan-Åke Jonsson och Saab manifesterar sig under den tidsperiod som studien inriktar sig på. Därefter följer den kvalitativa undersökningen med djupanalyser av 75 utvalda artiklar. Dessa två sektioner ska gemensamt skapa en så fullständig bild som möjligt och resultaten och analysen ligger sedan till grund för de slutsatser som görs.

4.1 Resultat och analys av kvantitativ undersökning

I detta avsnitt kommer resultaten som framkommit i den kvantitativa analysen att presenteras och analyseras. Avsnittet är uppdelat i sektionerna *Spridning och genre*, *Jan-Åke Jonsson och hans roll i medierna* och *Dessa svar ger Jan-Åke Jonsson*. Resultaten kommer att presenteras på två vis; antingen som samlade resultat för de fyra tidningarna eller som separata resultat för de fyra tidningarna. I de fall där resultaten ska bjuda på en översikt presenteras tidningarna gemensamt. I de fall där det finns påtagliga statistiska skillnader mellan tidningarna och dessa skillnader bjuder på ett mervärde kommer tidningarnas resultat att presenteras separat, för att på så vis ge en så fullständig bild som möjligt.

4.1.1 *Spridning och genre*

Tidningarna Aftonbladet, Dagens Industri, Dagens Nyheter och Göteborgs-Posten har publicerat 3 598 artiklar på ämnet Saab under 25 november 2008 - 2 februari 2010. En genomgång visar att innehållet i dessa publiceringar varierar stort och innefattar allt från börsindex till bokrecensioner där termen Saab används. Ett reducerat urval på termen "Saab vd", för att få ett större ledarfokus, ger 1 296 artiklar. En analys med stickprover visar att dessa artiklar har ett större fokus på ledare men att det i många av dessa fall handlar om andra ledare än Jan-Åke Jonsson. Exempelvis förekommer vd Rick Wagoner i ett flertal artiklar i rollen som representant för Saabs ägare General Motors. Därför har ytterligare ett urval genomförts, med sökorden "Saab Jan Åke Jonsson". I Tabell 1 nedan presenteras fördelningen av artiklarna i det övergripande urvalet, det reducerade urvalet och de 250 artiklar innehållande "Saab Jan Åke Jonsson" som har undersökts i studien.

TABELL 1: Antal publicerade artiklar i de fyra tidningarna

	Aftonbladet	Dagens Industri	Dagens Nyheter	Göteborgs-Posten
Maxantal	383	1483	894	838
Reducerat antal	61	829	181	225
Studiens antal	24	120	45	61

Tabell 1 pekar på hur de fyra tidningarna skiljer sig från varandra. Branschtidningen Dagens Industri har publicerat flest antal artiklar i samtliga tre kategorier. De båda dagstidningarna *Dagens Nyheter* och *Göteborgs-Posten* skiljer sig endast marginellt från varandra i antalet publicerade artiklar i de tre kategorierna. Kvällstidningen *Aftonbladet* urskiljer sig genom att ha publicerat cirka hälften så många artiklar som dagstidningarna och cirka en fjärdedel jämfört med *Dagens Industri*. Det finns alltså skillnader i rapporteringen om Saab och Saabs vd Jan-Åke Jonsson beroende på vilken tidningsgenre som de aktuella tidningarna verkar i, vilket kan ses intressant ur Hvitfelt och Nygrens (2002) tankar om att nyhetsrapporteringen inte enbart ska förmedla nyheter utan även locka publik. Med detta perspektiv i åtanke blir det naturligt att branschtidningen *Dagens Industri* lägger större vikt vid rapporteringen än vad kvällstidningen *Aftonbladet* gör, då kvällstidningen lockar en annan sorts publik.

Dessutom kan tidningarnas olika genrer, som beskrivs närmare i kapitel 3.3, innebära att deras affärsidé och mål skiljer sig åt. Det går exempelvis att dra paralleller mellan det faktum att *Dagens Industri* dessutom har flest artiklar innehållande sökorden ”Saab vd” och ”Saab Jan Åke Jonsson” och den kändiselit som Petrelius Karlberg (2010) menar har uppstått bland företagsledare. Det går att argumentera för att denna ledarelit får en mer framträdande roll i en tidning som inte fokuserar på andra typer av kändisskap. Däremot minskar detta fokus i en kvällstidning som *Aftonbladet* då dessa tidningar har fler områden och mer traditionella kändisar att fokusera på.

Ser man på hur de 250 artiklarna fördelar sig över olika sektioner i tidningar, se Tabell 2 nedan, visar det sig att artiklarna främst är representerade i två kategorier.

TABELL 2: Fördelning av artiklar i sektioner

	Antal	I procent
Ekonomi/Politik/Näringsliv	94	37,6
Nyheter	118	47,2
Opinion	12	4,8
Motor	7	2,8
Annat	19	7,6
Summa:	250	100

Merparten av de 250 artiklarna som studerats är publicerade i sektionerna *Ekonomi/Politik/Näringsliv* och *Nyheter*. Att posten ”Nyheter” är påtaglig förklaras främst genom att Dagens Industri, som är en tidning som främst fokuserar på ekonomi och näringsliv, presenterar sina artiklar under denna klassificering. Därmed går dessa till viss del att kategorisera som ekonomi eller näringslivsnyheter. Då diskurser skiljer sig beroende på vilken artikelgenre som de befinner sig inom (Bergström & Boreus, 2000) kan det därför vara intressant att artiklarna främst

riktar sig gentemot individer som allt som oftast aktivt söker efter ekonomi eller näringslivsnyheter.

För att ytterligare precisera vilken typ av artiklar som publicerats har studien även fokuserat på vilken typ av artiklar som Saab och Jan-Åke Jonsson främst har uppmärksammats i. De sex kategorierna presenteras närmare i bilaga 1:

TABELL 3: Fördelning av publicerade artiklar efter typ

	Antal	I procent
Nyhetsartikel	34	13,6
Nyhetsartikel med intervju	132	52,8
Reportage	5	2
Intervju	4	1,6
Krönika/Kommentar	70	28
Annat	5	2
Summa:	250	100

Undersökningen visar alltså att merparten av artiklarna är nyhetsartiklar och nyhetsartiklar med intervju. Endast ett fåtal texter hamnar under posten reportage. Detta är av betydelse eftersom exempelvis en nyhetsartikel och ett reportage ses som delar av olika genrer och därmed mottas av publiken på olika vis (Bergström & Boreus, 2000). I detta fall handlar rapporteringen främst om nyhetsartiklar och bör därmed vara ett resultat av en händelse, till skillnad från reportage som kan publiceras utan att kopplas direkt till en nyhetshändelse. Att nyhetshändelserna kring Saab har blivit uppmärksammad i de fyra tidningarna som har studerats visar Tabell 4 nedan.

TABELL 4: Så fördelar sig artiklarna storleksmässigt

	Antal	I procent
Uppslag	1	0,4
Uppslag med bild	34	13,6
Helsida	4	1,6
Helsida med bild	91	36,4
Halvsida	22	8,8
Halvsida med bild	29	11,6
3:e dels sida	22	8,8
3:e dels sida med bild	5	2
4: dels sida	13	5,2
4:e dels sida med bild	10	4
Notis	10	4
Notis med bild	8	3,2
Annat	1	0,4
Summa:	250	100

Tabell 4 visar att merparten, drygt 74 procent, av de publicerade artiklarna får en halvsidas utrymme eller mer. Med utgång i teorier om att innehållet i nyhetsartiklar inte bara ska informera publiken utan även finansiera tidningarnas verksamhet blir denna statistik intressant (McManus, 1994). En tolkning av statistiken är att de fyra studerade tidningarna har bedömt att nyheterna kring Saab och dess VD är av den digniteten att de är värda ett stort utrymme. Hade inte detta incitament funnits hade artiklarna säkerligen fått mindre utrymme, för att på så vis göra plats för andra nyheter.

Då merparten av de 250 artiklarna som blivit publicerade är nyhetsartiklar eller krönikor på sektionerna ekonomi eller näringsliv finns det en viss logik i att de fördelar sig på följande vis i nyhetskategoriseringen:

TABELL 5: Detta huvudsakliga fokus har artiklarna

	Antal	I procent
Fokus på organisation	172	68,8
Fokus på produkt.	19	7,6
Fokus på bransch	22	8,8
Fokus på statlig hjälp	26	10,4
J-Å Jonsson	4	1,6
Annat	7	2,8
Summa:	250	100

De sex posterna ovan, som beskrivs närmare i bilaga 1, visar huvuddelen av de publicerade artiklarna fokuserar på organisationen Saab och har tydliga journalistiska vinklar som handlar om eller berör organisationen. Detta kan förklaras med att företaget går igenom en turbulent tid under den period som denna studie inriktar sig på. Därefter följer fokus på statlig hjälp och bilbranschen i stort. Det vill säga områden som mer eller mindre faller in under sektionerna ekonomi och näringsliv. Med utgång i Furbergs (1997) tankar om att medierna har en roll som tolkare och gestaltare av verkligheten gentemot publiken kan det vara värt att titta närmare på nyhetskategoriseringen. Fokuset på organisationen blir den dominerande diskursen under den tidsperiod som studeras. Detta innebär att den lansering som Saab gör av en ny modell endast får 7,6 procent av publiciteten. Därmed finns möjligheten att publiken främst kopplar samman Saab med den förändring som organisationen genomgår och det är denna världsbild som exempelvis Jan-Åke Jonsson får arbeta i. Ser man på en företagsledare som organisationens ansikte gentemot omvärlden (Petrelus Karlberg, 2010) bör denna företagsledare få en nyckelroll när mediernas uppmärksamhet främst riktar sig gentemot organisationen. Med utgång i Alvesson & Sveningssons (2010) argumentation för att ledares anseende i många fall är kopplade till de resultat organisationer visar upp hamnar Jan-Åke Jonsson därmed i blickfånget och det blir naturligt att han får stå till svars för vad organisationen presterar under hans styre.

De 250 artiklarna har kategoriserats i positiv, negativ och oklar vinkel. Genom att studera rubrik och ingress har 107 artiklar kategoriserats som positiva, 101 som negativa och 42 som oklara. Trots en turbulent tid skiljer antalet positiva och negativa artiklar sig inte särskilt påtagligt åt, något som studeras närmare i 4.1.3.

TABELL 6: Så fördelar sig artiklarna i positiva, negativa eller oklara vinklar

	Antal	Procent
Positiv	107	42,8
Negativ	101	40,4
Oklart	42	16,8
Summa:	250	100

4.1.2 Jan-Åke Jonsson och hans roll i medierna

Saabs vd Jan-Åke Jonsson nämns i 250 artiklar som har undersökts i denna studie. Studerar man dessa artiklar närmare genom att fokusera på rubrik, ingress och bilder får man fram att Jan-Åke Jonsson är representerad i dessa sammanhang på följande vis:

TABELL 7: I så många fall figurerar Jan-Åke Jonsson i rubrik, ingress och bild

	Rubrik	Ingress	Bild
Dagens Industri	12	22	58
Dagens Nyheter	9	10	14
Göteborgs-Posten	9	12	15
Aftonbladet	6	8	7
Summa	36	52	94

Sammanställningen visar att Jan-Åke Jonsson har en framträdande roll i flera av tidningarna. I *Dagens Industris* artiklar på sökningen ”Saab Jan Åke Jonsson” är han representerad på bild i 58 av 120 fall (motsvarande 48%). Jan-Åke Jonsson figurerar i rubriker i 6 av 24 artiklar från *Aftonbladet* (motsvarande 25 %) och i ingress i 8 av 24 artiklar (motsvarande 33 %). Detta är ett tecken på den ökade personifieringen i medierna men också på den symbolstatus som företagsledare får för sina organisationer (Nord & Strömbäck, 2002, Petrelius Karlberg, 2010). Tankarna kring att en ledare kan få ett viss symboliskt värde stärks ytterligare när man studerar hur många gånger Jan-Åke Jonsson får möjlighet att uttala sig i de 250 artiklar han nämns.

TABELL 8: I så många fall kommer Jan-Åke Jonsson till tals

	Antal	Procent
Ja	87	34,8
Nej	163	65,2
Summa:	250	100

Jan-Åke Jonsson kommer till tals i 34,8 procent av de artiklar han figurerar i. Resterande artiklar nämns han i utan att citeras. Det går att tolka denna sammanställning som att det finns mervärde för medierna i att nämna en person vid namn även om denna individ inte uttalar sig. Personifieringen kan vara en faktor som påverkar i dessa artiklar, för att kunna koppla ett ansikte till en händelse och därmed öka identifikationen för läsaren (Nord & Strömbäck, 2002). I de studerade artiklar som faller in under klassificeringen krönikor/kommentar blir detta agerande tydligare.

TABELL 9: I så många fall kommer Jan-Åke Jonsson till tals i krönikor

	Antal	Procent
Ja	10	14,3
Nej	60	85,7
Summa:	70	100

I drygt 85 procent av krönikorna nämns Jan-Åke Jonsson vid namn utan att uttala sig. Detta är i sig inte särskilt märkligt eftersom krönikor är personligt kommenterade texter, till skillnad från de objektiva nyhetsrapporterna. Samtidigt är det intressant att se hur krönikörerna väljer att nämna Jan-Åke Jonsson i krönikor om Saab utan att han uttalar sig då det pekar på ett visst behov på ett ansikte kopplat till en krönika. En tolkning av detta är att krönikörerna försöker konkretisera, förenkla och personifiera de tankar de har kring en händelse (Nord & Strömbeck, 2002). Därmed blir det också effektivt att välja en ledare då ledaren är i händelsernas centrum och på vissa vis förkroppsligar de en organisation.

4.1.3 Dessa svar ger Jan-Åke Jonsson

Kapitel 4.1.2 pekar på hur Jan-Åke Jonsson framställs i medierna. I detta avsnitt fortsätter fokuset på Saab-ledaren och vilken betydelse hans framträdanden i medierna har. Nedan presenteras vilken typ av frågor som Jan-Åke Jonsson får svara på under tidsperioden som studeras.

TABELL 10: Denna typ av frågor får Jan-Åke Jonsson svara på

	Antal	Procent
Organisation	49	19,6
Produkt	11	4,4
Statlig hjälp	17	6,8
Ägarförhållande	9	3,6
Annat	1	0,4
Inga svar	163	65,2
Summa:	250	100

Sammanställningen visar att Jan-Åke Jonsson främst får svara på frågor gällande organisationen. Detta är logisk följd av att merparten av artiklarna under tidsperioden fokuserar på organisationen, vilket framgår i Tabell 5. En intressant aspekt på detta tillkommer i Tabell 11 nedan.

TABELL 11: Så många artiklar blir positiva respektive negativa när Jan-Åke Jonsson kommer till tals

	Antal	Procent
Positiv	52	59,8
Negativ	24	27,6
Oklart	11	12,6
Summa:	87	100

I Tabell 6 framgår det att av de studerade artiklarna har 42,8 procent en positiv vinkel, 40,4 procent en negativ vinkel och 16,8 procent har en oklar vinkel, där

det inte går att tydligt peka ut vilken vinkel artikeln har. När Jan-Åke Jonsson kommer till tals ökar de positiva artiklarna till 59,8 procent. När Jan-Åke Jonsson aktivt svarar på frågor framställs Saab ur en mer positiv vinkel gentemot publiken, vilket kan tolkas som att det finns strategisk vinning i att en ledare uttalar sig. I den kvalitativa analysen, se kapitel 4.2, kommer Jan-Åke Jonssons agerande att studeras vidare för att på så vis få en vidare uppfattning om hans roll och vilken betydelse hans uttalanden har.

4.2 Kvalitativ analys

Den kvalitativa undersökningen har analyserat 75 artiklar. Urvalet är baserat på de artiklar där Jan-Åke Jonsson har en framträdande roll genom att nämnas som en central del i texten eller genom att ha en framträdande roll via centrala uttalanden. Detta innebär att artiklar där Jan-Åke Jonsson nämns utan att spela en central roll valts bort, exempelvis de krönikor som presenteras i Tabell 9 i den kvantitativa undersökningen, då dessa inte ger undersökningen något mervärde.

Resultatet och analysen av den kvalitativa undersökningen kommer att presenteras som fem idealtyper, vilka används för att presentera de renodlade drag som har framkommit i undersökningen (Bergström & Bereus, 2005). Dessa idealtyper är följande: *Ledaren som hjältesymbol*, *Ledaren som organisationssymbol*, *Ledaren och polarisering*, *Ledaren som medel för avglorifiering* samt *Ledaren som uttolkare*.

4.2.1 Ledaren som hjältesymbol

Den kvantitativa undersökningen i kapitel 4,1 visar att antalet positiva artiklar ökar när Jan-Åke Jonsson uttalar sig. Den kvalitativa undersökningen visar dock att Jan-Åke Jonsson får en symbolisk roll av journalisterna. Det är inte endast Jan-Åke Jonssons uttalanden som hamnar i fokus utan även hans person tillskrivs ett värde. Exemplet nedan belyser detta fenomen.

"Finns det en vd i Sverige som tål mer stryk än Jan-Åke Jonsson? GM och regeringen vänder honom ryggen, förlusterna fortsätter och i går kom kulmen – rekonstruktion. Jonssons svar: 'Nu återskapar vi Saab Automobile som en självständig enhet.'" (Utsikterna inte särskilt ljusa för en lyckad rekonstruktion", Dagens Nyheter)

"en ständigt lika – hur orkar han? – positiv Jan Åke Jonsson" (Ett steg fram – två tillbaka, Dagens Industri)

"Jan-Åke Jonsson, vd för Saab och känd för sin obändiga -optimism, kan kliva fram extra rak i ryggen i Frankfurt och utbrista: -Vad var det jag sa, Saab har en framtid. Här har ni produkten som ska säkra den!" (Nu gäller det för Jan-Åke, Dagens Nyheter)

Det är Jan-Åke Jonsson som tar kampen när den amerikanska ägaren General Motors (GM) och regeringen vänder honom, och i förlängningen hans organisation, ryggen samtidigt som hans organisation blöder ekonomiskt. Jan-Åke Jonsson beskrivs dessutom som stryktålig, rakryggad och som känd för sin obändiga optimism i exemplen ovan. Ord som rakryggad och stryktålig kan tolkas som klassiska hjälteattribut och Jan-Åke Jonsson framställs som en individ som orkar lite mer än den vanliga människan.

Det går att dra paralleller mellan denna typ av rapportering och den ”The great man”-teori som Carlyle presenterade redan 1840, där individer tillskrivs framträdande roller i förändringar. Det är intressant att påpeka hur omvärlden än idag tillskriver ledaren, snarare än organisationen, en hjälteroll. Det är Jan-Åke Jonsson som är stryktålig, inte organisationen Saab. Det är Jan-Åke Jonsson som beskrivs med att ha stor ork, snarare än organisationen Saab. Det går att argumentera, baserat på Carlyles (1840) teori, att denna glorifiering av ledaren är fundamentalt rotad i västerländska samhället. I detta fall handlar det dessutom om en ledare för en av Sveriges mest välkända kommersiella organisationer, vilket gör att även organisationen i sig är djupt rotad i det svenska samhället. Det går att argumentera för att detta stärker glorifieringen av ledaren ytterligare då kändisskapet blir större som ett resultat av att ledaren arbetar i en etablerad organisation i det svenska samhället, precis som Ford och Rockefeller blev kändisar genom sitt arbete med välkända organisationer i början på 1900-talet (Hutton et al, 2001). För att återkoppla till Berger och Luckmanns (2003) teori om socialkonstruktionism går det att argumentera för att ledaren har tilldelats denna glorifierade roll och att individen och omvärlden agerar därefter. Denna roll är vara traditionellt bunden och mediernas rapportering och framställande av Jan-Åke Jonsson som en hjälte stärker denna världsbild av ledaren.

Den nya ledarskapsorientering som dominerat synen på ledarskap under den senaste 20-årsperioden, där ledaren tillskrivs en framträdande roll som representant för organisationen, blir intressant i sammanhanget (Alvesson & Sveningsson, 2010). Då ledaren inte enbart ska fungera som chef för medarbetarna utan även fungera som vägvisare för medarbetarna och även styra organisationen genom att formulera sin vision och mission, såväl internt som externt, får ledaren än nyckelroll i rapporteringen. Eftersom ledaren tillskrivs en framträdande roll tilldelas han eller hon därmed också en hjältestatus i rapporteringen när något positivt sker. I denna studie exemplifieras detta på följande vis:

”Och låt oss ge ett erkännande till Saab-ledningen med dess vd Jan-Åke Jonsson som kämpat så tappert i sådan motvind för att rädda företaget.” (Kan lyxsportbil och familjebil samsas i nytt bolag?, Dagens Nyheter)

”Jan-Åke Jonsson borde nomineras till Svenska Hjältar. Saabs vd har aldrig gett upp hoppet om sin bilfabrik. Utan honom hade nerläggningen varit ett faktum.” (Utän Jan-Åke Jonsson skulle Saab ha lagts ner, Aftonbladet)

”Muller och Jonsson togs emot som hjältar” (Dagens Nyheter)

Jan-Åke Jonsson, Saabledningens och köparen Spykers vd Victor Muller beskrivs alltså som såväl tappra som hjältar efter att Spyker köpt Saab och det konstateras att Saab inte hade överlevt utan Jan-Åke Jonsson. Ur Faircloughs (1992) diskursiva perspektiv blir detta intressant då det går att koppla samman ledarens framträdande position med de texter som produceras. Det går att argumentera för att det finns en existerande diskurs baserat på den ledarskapsorientering där ledaren tilldelas en framträdande roll och att denna diskurs påverkar produktionen av texten och följaktligen tolkningen av texten. Den dominerande personkulten inom organisationer återspeglas i medierna, vilket tolkas av publiken och därmed bör stärka världsbilden om ledaren som hjälte. Detta innebär att diskursen reproduceras och på så vis stärks ytterligare. Eftersom ledare i många fall har tilldelats en framträdande roll i samhället så väl traditionellt som i nutid går det dessutom att se likheter mellan ledares roll inom organisationer och ledares roll i samhället (jfr Carlyle, 1840 Yukls, 2006, Bruijns, 2003). Det går att argumentera för att den nya ledarskapsorienteringen som har sitt ursprung i samhällets heroiserande syn på ledare och därmed reproduceras inte bara den nya ledarskapsorienteringen utan även den dominerande ledardiskursen i samhället.

Den kvantitativa undersökningen visar på hur Jan-Åke Jonsson figurerar i ett flertal sammanhang på bild, i rubrik och ingress (se Tabell 7, i kapitel 4.1.1), vilket tyder på en hög grad av personfokus i artiklarna. Dessa indikationer på hur ledaren tilldelas en framträdande roll stärks ytterligare av den kvalitativa undersökningen. Utgår man från det samhälle som Turner (2004) beskriver kan detta kopplas till den kändiskultur som råder. Det är inte längre Saabs vd som syns på bild eller som uttalar sig. Det är istället kändisen Jan-Åke Jonsson som beskrivs på följande vis:

"I denna isande kyla går Saabs vd Jan-Åke Jonsson till motoffensiv."
(Maudernt från Saabs mulleskola, DN)

"Ytligt sett har Jan Åke Jonsson knappast några likheter med Die Hard - filmernas hjälte John McClane i Bruce Willis stentuffa tolkning. Men precis som filmernas huvudperson har Saab-chefen visat sig betydligt mer seglivad än någon kunnat förutse." (Die Hard - Trollhättan, Aftonbladet)

"Jan-Åke Jonsson har rest över Atlanten för att slåss för Saabs överlevnad."
(Vd på plats i Detroit, Göteborgs-Posten)

De presenterade exemplen blir intressanta om man ser på den ur den världsbild som Turner (2004) beskriver. I ett samhälle där de flesta uppmärksammade individer når någon form av kändisstatus väger denna beskrivning tyngre än i ett samhälle där individen är en i mängden. Den västerländska kändiskulturen skapar en situation där det inte är vem som helst som går till motoffensiv. Istället är det den omskrivne ledaren Jan-Åke Jonsson som går till motoffensiv, vilket skapar en naturlig dramaturgi. Detta går även hand i hand med Petrelius Karlbergs (2010) teori om att det har skapats en kändiselit inom näringslivet som, likt en skådespe-

lare i en skvallertidning, ska sälja lösnummer. Det kan även vara av intresse att betrakta denna hjälteaura ur Hayward, Rindova och Pollocks (2004) perspektiv där journalister tilldelas en nyckelroll i den glorifiering som sker av ledare. De exempel som har blivit presenterade i detta avsnitt representerar hur journalisterna genom ett målande språk och genom metaforer skapar en hjälteroll för Jan-Åke Jonsson. Jämförelsen mellan Jan-Åke Jonsson och filmhjälten John McClane är ytterligare ett intressant exempel på hur metaforerna skapar en bild av Jan-Åke Jonsson. Sett ur Furbergs (1997) perspektiv på medierna som tolkare och gestaltare av verkligheten skapar kopplingar till filmhjältar och värdeladdade ord som hjälte, rakryggad och tapper en bild bland publiken som stärker den heroiserade roll som en ledare som Jan-Åke Jonsson kan tillskrivas. Därmed förstärks denna diskurs bland publiken, vilket stärker den heroiska ledarrollen ytterligare.

4.2.2 Ledaren som organisationssymbol

Som ledare för en organisation kan Jan-Åke Jonsson ses som Saabs ansikte gentemot omvärlden och i denna roll kan Jan-Åke Jonssons personlighet och identitet bli sammankopplad med den organisation han representerar (Petrelius Karlberg, 2010, Pincus, Rayfield & Cozzens, 1991). Den kvantitativa undersökningen, kapitel 4.1, visar prov på hur Jan-Åke Jonsson blir omnämnd i artiklar även om han inte alltid har en central roll i dessa. Den kvantitativa undersökningen visar vidare att Jan-Åke Jonsson förekommer på bilder, i rubriker och ingresser i en påtaglig utsträckning. Den kvalitativa undersökningen visar på ytterligare exempel på hur personen Jan-Åke Jonsson blir en organisationssymbol. Nedan visas några exempel på hur Jan-Åke Jonsson, snarare än organisationen Saab, representerar Saab i rubriker i de undersökta artiklarna.

Saabchefen kräver statshjälp (Dagens Industri)

Vd på plats i Detroit (Göteborgs-Posten)

Saabs vd ser framåt med tillförsikt (Dagens Industri)

Vd:n sätter hoppet till nya 9-3X (Dagens Nyheter)

Det är personen Jan-Åke Jonsson som kräver, blir nobbad eller ser framåt med tillförsikt snarare än organisationen Saab. Att personen Jan-Åke Jonsson tillskrivs en central roll i de publicerade artiklar som blivit studerade blir därmed tydligt. En förklaring till detta kan vara den medielogik som finns bland svenska medier. Personifiering, tillspetsning och förenkling är dramaturgiska instrument som används av medier för att öka intresset för deras nyheter (Nord & Strömbäck, 2002). Genom att använda Jan-Åke Jonsson som representant för organisationen Saab får därmed medierna ett ansikte som publiken kan relatera till, nyheten kan tillspetsas genom att låta personen Jan-Åke Jonsson nobbas och artiklarna kan bli enklare att förstå när en person kräver något istället för att en diffus organisation kräver något. Ser man på detta ur Gillbergs (2010) perspektiv där konsumenternas valmöjligheter blir allt större och där deras uppmärksamhetsspann blir allt kortare blir det naturligt att medierna använder sig av dessa dramaturgiska instrument för att skapa intresse. Ytterligare ett par exempel på detta presenteras nedan:

”Saab-vd:n vädjar till skattebetalarna: Vi behöver mer pengar” (Aftonbladet)

”Saabs vd Jan Åke Jonsson ropar på djupare samarbeten och samäganden av projekt. Men av underleverantörer och konsulter får han kalla handen.” (Underleverantörer nobbar Saabchefen, Dagens Industri)

Det är Jan-Åke Jonsson som ”vädjar”, som ”ropar” och som personligen får ”kalla handen” av underleverantörerna och konsulterna. Därför kan det vara intressant att granska denna personifiering genom Pallas (2007) perspektiv som pekar på att organisationer och medier har utarbetat ett samarbete som tar hänsyn till varandras arbetsformer och rutiner. Det går att argumentera för att Saab är medvetna om det personfokus som finns i medierna och hur medierna använder sig av medielogik, vilket leder till att organisationen ger Jan-Åke Jonsson en central roll som representant för företaget. Genom att journalisterna får tillgång till personen Jan-Åke Jonsson underlättas deras arbete. Å andra sidan får organisationen Saab och Jan-Åke Jonsson större möjlighet att kontrollera det meningsflöde som via medierna når ut i samhället, vilket bör leda till fördelaktiga tolkningar (jfr Gustafsson, 1998). När Jan-Åke Jonsson intervjuas och exempelvis kräver hjälp från den svenska staten blir detta en artikel med rubriken *Saabchefen kräver statshjälp* (Dagens Industri), vilket gör att läsarna får ta del av detta önskemål. Applicerar man Faircloughs (1992) tredimensionella modell på detta går det att identifiera kopplingen mellan text, hur texten har påverkats att mediologiska diskurser där ledaren har en framträdande roll och hur den etablerade ledarheroiseringen i samhället stärks genom texten. Då ledaren har en framträdande roll i samhället bör Jan-Åke Jonssons uttalande dessutom stärka samhällets fokus på Saabs krav på statlig hjälp, något som studeras närmare i kapitel 4.2.3.

Det är dock inte enbart i samband med intervjuer som Jan-Åke Jonsson representerar organisationen Saab. Visserligen pekar exemplen tidigare i detta avsnitt på att Jan-Åke Jonsson tillskrivs en symbolisk roll genom sina uttalanden. Men han representerar även organisationen genom sitt agerande. Detta visar sig bland annat i följande exempel:

”Ingenting tyder på att General Motors är på väg att ändra beslutet att avveckla Saab Automobile. Samtidigt rullar några provbilar av nya 9-5 på svenska vägar, bilmodellen som aldrig lär komma i serieproduktion. En av bilarna körs troligen av vd Jan Åke Jonsson – som i så fall hämtade ut bilen tre dagar efter GM:s beslut att stänga Saab.” (GM fortsätter avveckla Saab, Dagens Industri)

”Jan-Åke Jonsson har den senaste tiden jobbat 20 timmar per dygn för att rädda sitt klassiska bilmärke. Scenen i lobbyn i General Motorsskrapan i centrala Detroit efter tisdagens styrelsemöte kändes mycket karaktäristisk. Den 58-årige östgöten kom ner från direktionsvåningen med andan i halsen och fullpackad resväska på släp.” (Kamp mot klockan, Aftonbladet)

Sett ur Dandridge at als (1980) perspektiv där såväl det verbala, som materiella attribut och handlingar får symboliskt värde blir dessa observationer intressanta. Det uppstår ett visst symboliskt värde när Jan-Åke Jonsson väljer att införskaffa en ny 9-5, trots att Saab är på väg att läggas ner. Genom sitt agerande visar Jan-Åke Jonsson att han fortfarande tror på organisationen. När Jan-Åke Jonsson stöter på journalisten med ”andan i halsen” och ”fullpackad resväska på släp” pekar detta på att kampen för överlevnad går på högvarv hos Saab.

Därmed framkommer ett scenario där organisationen Saab kan dra strategiska kommunikativa fördelar av den personkult som har skapats kring dess ledare, åtminstone om man utgår från det finns en koppling mellan ledare, organisationens anseende och de resultat som organisationen gör (Schreiber, 2001). Genom att tilldela Jan-Åke Jonsson en central roll genom uttalanden och ett positivt agerande ökar förutsättningar för att omvärlden tolkar händelser på det vis som organisationen Saab förespråkar.

Sett ur Faircloughs (1992) tredimensionella modell stärker texterna kring Jan-Åke Jonsson diskursen där ledaren får en heroiserad roll. Därmed ökar också möjligheten för ledaren att nå ut med sitt, och organisationens, budskap. Medierna bearbetar dessa budskap eftersom de väljer att följa den dominerande ledardiskursen och tar därför notis om vad ledaren säger eller hur han agerar. Slutligen når budskapet ut till publiken och andra intressenter, reproduceras och stärker diskursen ytterligare.

4.2.3 Ledaren och polarisering

Den kvalitativa undersökningen pekar på att det utspelas en kamp mellan organisation Saab och den svenska staten eller den svenska regeringen i flera fall. Denna kamp framkommer genom användandet av sektionen Politisk/historisk kontextualisering i modellen, se bilaga 2, och i huvudrollerna finns Jan-Åke Jonsson som representant för Saab och näringsminister Maud Olofsson som representant för regeringen. Exemplet nedan kommer från en artikel som handlar om Saabs nya modell 9-3X men som samtidigt innehåller kritik gentemot regeringen och Maud Olofsson.

”Se hit, Maud Olofsson – Saabs affärsplan är inte så svag som du tror. Nya 9-3X är inte bara en snyggt formgiven skogsmulle, den är säker och bränslesnål också!” (Maudernt från Saabs mulleskola, Dagens Nyheter).

I exemplet ovan används Maud Olofsson som ett stilgrepp för att skapa en naturlig dramaturgi mellan staten och Saab. Denna polarisering är ett grepp som används av medierna för att öka uppmärksamheten för rapporteringen och dessutom stärks detta av den personifiering som sker när personen Maud Olofsson kopplas till artikeln (Nord & Strömbäck, 2002). Maud Olofsson tilldelas på sätt och vis en symbolisk roll för den svenska regeringen, eller den svenska statens motvilja att stödja Saab med statliga lån. Samtidigt framställs Jan-Åke Jonsson som motvikt gentemot Maud Olofsson. Jan-Åke Jonsson blir kämpen som försöker rädda sin organisation men som stöter på motstånd från regeringshåll.

"Saabs vd Jan-Åke Jonsson byter den allt syrefattigare luften i Trollhättan mot en dag på sjöisen utanför Jukkasjärvi. Det är bara ett par grader kallt och solen skiner, men det blåser lika snålt som i förhandlingarna med regeringen." (Vi har en plan för hur vi ska klara oss, Aftonbladet)

Det är ett långt ifrån en varmt och vänligt klimat som beskrivs när jämförelsen görs mellan den isiga vinden och förhandlingarna mellan Saab och den svenska staten. I artikeln *Saabchefen kräver statshjälp* antyds att förhandlingarna mellan Saab och staten går ut över den dagliga verksamheten i bilindustrin.

"Vi träffas på Saabs svenska kontor i Liljeholmen i Stockholm. Just nu är Saabchefen oftare här än i Trollhättan." (Saabchefen kräver statshjälp, Dagens Industri)

Jan-Åke Jonsson tillbringar mer tid i huvudstaden Stockholm, och i förlängningen regeringens hemvist, än vad han gör i bilfabriken i Trollhättan. Beskrivningen av ledaren som tillbringar mer tid i maktens korridorer än med produktionen skapar en naturlig polarisering mellan dessa två områden och det skapas en konflikt mellan dem. I detta fall kan det vara av värde att se på denna kamp ur Pincus, Rayfield och Cozzens (1991) perspektiv där ledares personlighet och identitet blir sammankopplade med organisationen i relationen till publiken och andra intressenter. Därmed blir Jan-Åke Jonsson, som tidigare nämnt, likställd med Saab och Maud Olofsson likställd med regeringen eller svenska staten. Detta är intressant när man ser på artiklarna ur ett bredare socialt sammanhang, då det går att dra paralleller mellan rapporteringen om Saab och den satsning den svenska staten gjorde för att rädda varven på 1970-talet. Då valde den svenska staten att försöka rädda verksamheten, något som dock inte upprepades i samband med fordonsindustrins kris. Det är på många vis denna diskurs som sätter tonen i de studerade artiklarna och det är baserat på denna bakgrund som polariseringen mellan Jan-Åke Jonsson och Maud Olofsson uppstår. Jan-Åke Jonsson blir pådrivande i denna kamp genom att exempelvis uttala sig på följande vis om att Maud Olofsson efterlyst besked från Saabs ägare General Motors om Saabs framtid:

"Hon har fått besked. Det finns inga tveksamheter om vad GM vill med Saab. Men också regeringen måste bestämma sig. Nu finns en möjlighet att påverka hur den svenska bilindustrin ska utvecklas. Och ju tidigare man bestämmer sig, desto mer kan man påverka." (Saabchefen kräver statshjälp, Dagens Industri)

På en direkt fråga som lyder *"Maud Olofsson har efterlyst besked från både GM och Ford vad de vill med Volvo och Saab?"* förflyttar Jan-Åke Jonsson alltså fokus från ägaren General Motors och för över blickfånget på den statliga hjälpen. Då Morris och Goldsworthy (2008) pekar på att uttalanden allt som oftast är styrda och strategiska, snarare än spontana, blir detta intressant. Det går att argumentera för att organisationen Saab och Jan-Åke Jonsson strategiskt använder medieuppmärksamheten för att föra fram sitt budskap gentemot omvärlden. Med

utgång i Furbergs (1997) syn på medier som tolkare och gestaltare gentemot publiken kan detta vara ett effektivt vis att stärka stödet för Saab bland publiken. Genom att proaktivt arbeta med budskap om att organisationen Saab behöver statlig hjälp skapar Jan-Åke Jonsson förutsättningar för positiv påverkan av det meningsflöde som når ut i samhället och tolkas av medborgarna (jfr Gustafsson, 1998). Samtidigt går det att argumentera för att denna artikel, frågorna och svaren uppstår då det finns en dominerande historisk diskurs där statlig hjälp ses som en naturlig lösning när industrin i Sverige har det motigt. Använder man sig av Faircloughs (1992) diskursiva modell går det därmed att identifiera tendenser på hur de producerade texterna är en del av det bredare svenska sociala sammanhanget. Det går att argumentera för att ett företag som Saab har setts som ett svenskt företag trots att företaget ägts, helt eller delvis, av General Motors sedan 1990-talet. Eftersom Saab dessutom har en fabrik i Trollhättan är det dessutom sysselsättningspolitik att ta hänsyn till. Saab är en viktig aktör inom det svenska näringslivet och detta bör påverka rapporteringen.

De två huvudkombattanterna Jan-Åke Jonsson och Maud Olofsson förekommer även som direkta motpoler i artiklar. Jan-Åke Jonsson framställs som ”positiv” (Saab vill hitta nya arbetssätt, Dagens Nyheter), ”optimistisk” (De hoppas på en vändning, Dagens Nyheter) och beskrivs som att han ger ett ”lugnt och förtroendeingivande intryck” (Saab styr mot undergången, Aftonbladet). Samtidigt ska Jan-Åke Jonsson sakna ”trovärdighet hos Maud Olofsson” (Ett steg fram – två tillbaka, Dagens Industri) och sprickan mellan Saab och regeringen ska vara ”avgrundsdjup” (Pengar saknas, Dagens Industri). Maud Olofsson får epitetet ”Järnlady” (Ett steg fram – två tillbaka, Dagens Industri) vid ett flertal tillfälle, vilket bör ses som en anspelning på Margaret Thatcher som var Storbritanniens premiärminister mellan 1979 och 1990. Margaret Thatcher hade ett rykte om sig att vara principfast och orubblig och genom att överföra detta epitet till Maud Olofsson förekommer därmed en viss stereotypisering (Nord & Strömbäck, 2002). I detta fall får man anledning att återkomma till Furbergs (1997) syn på medier som tolkare och gestaltare. Med utgång i denna teori bör publikens syn på Jan-Åke Jonsson stärkas positivt samtidigt som Maud Olofsson förlorar popularitet genom att motarbeta organisationen Saab och dess ledare. I detta sammanhang går det att peka på hur den positiva inställning som Jan-Åke Jonsson förmedlar under merparten av den studerade perioden har en betydelsefull roll för organisationen Saabs anseende.

4.2.4 Ledaren som medel för avglorifiering

Den kvalitativa undersökningen har hittills pekat på områden där Jan-Åke Jonsson framställs ur en positiv vinkel, genom sina uttalanden men även genom sitt agerande. Men den positiva framtoning som Jan-Åke Jonsson har haft under den studerade perioden har även ifrågasatts och blivit ett medel för kritik gentemot organisationen Saab. I exemplen som presenteras nedan tillskrivs Jan-Åke en symbolisk roll – men på ett mer negativt vis än tidigare:

"Ingen kan måla den i ljusare färger än Saabs vd Jan-Åke Jonsson, även känd under namnet Trollhätte-Bob efter dåvarande informationsministern Muhammad al-Sahaf i Irak, Bagdad-Bob - mannen som in i det längsta förnekade att amerikanska och brittiska trupper omringat staden." (Vad vet spekulanterna som vi inte vet?, Göteborgs-Posten)

"Han har liknats vid Bagdad Bob, det vill säga en person som försöker hålla skenet uppe trots att alla andra har betraktat läget som omöjligt." (Röster om Jan-Åke Jonsson, Göteborgs-Posten)

Genom att använda Nord och Strömbäcks (2002) tankar kring medielogik går det att identifiera ett antal stilgrepp i exemplet ovan. Precis som i de tidigare avsnitten *Ledaren som organisationssymbol*, *Ledaren som hjältesymbol* samt *Ledaren och polarisering* går det att se spår av personifiering i texten. Jan-Åke Jonsson tillskrivs en central roll och hans skönmålning av Saabs situation framställs som inte helt förankrade i verkligheten. Sett ur Grunigs (1993) perspektiv där ledaren personlighet och beteende sammankopplas med organisationens anseende kan kritiken gentemot Jan-Åke Jonsson även avspeglade sig på Saabs anseende, när Jan-Åke Jonsson får en roll som representant för organisationen. Dessutom förekommer stereotypisering genom den, inte allt för smickrande, jämförelsen med Iraks forne informationsminister Muhammad al-Sahaf. Jämförelsen med al-Sahaf, eller hans smeknamn Bagdad-Bob, förekommer i flera texter och ser man på detta ur Turners (2004) synvinkel på det västerländska kändissamhället är det långt ifrån fördelaktigt att jämföras med en individ som blev känd i västvärlden på grund av sina något missvisande uttalanden. Kopplingen mellan Jan-Åke Jonsson och Bagdad-Bob understryker dessutom de faror som Bruijns (2003) pekar på när organisationer blir för sammankopplade med ledaren och ledarens anseende. I och med att Jan-Åke Jonsson får rollen som talesperson för organisationen Saab kommer de persondrag hos Jan-Åke Jonsson som uppfattas som tvivelaktiga att påverka Saabs anseende.

Kleinmann (2008) står för ett intressant perspektiv i sammanhanget när hon pekar på det paradoxala i organisationers public relations-arbete och hur medierelationer har inflytande på mediediskurser men att medierna sällan presenterar den bild som organisationer vill förmedla. Den kvantitativa undersökningen visar att antalet positiva artiklar ökar när Jan-Åke Jonsson uttalar sig, se kapitel 4.1, och därför kan man argumentera att Saab har lyckats bra med sitt public relations-arbete. Samtidigt visar kopplingen mellan Jan-Åke Jonsson och Bagdad-Bob att all kommunikation mottas av medierna på det vis som organisationer vill. Även om Jan-Åke Jonsson allt som oftast uttalat sig i positiva ordalag under den turbulenta perioden har detta inte enbart skapat positiva reaktioner. Ytterligare ett exempel på detta är:

"När Saabchefen Jan Åke Jonsson förtvivlat försöker inbilla omvärlden att GM:s besked är något positivt och att det finns en massa alternativ till försäljning känner man först mest bara sympati. Men sanningen är ju att möjligheten att sälja Saab måste anses vara mycket liten." (art. Bondeoffer i en bedrövlig show, Dagens Industri).

Alvesson och Sveningsson (2010) bjuder på ett intressant perspektiv i sammanhanget då de pekar på den kultstatus som ledare har fått inom organisationer och hur dessa ledare på grund av detta blir hyllade vid framgångar men lika väl kan avglorifieras vid motgångar. I fallet med Jan-Åke Jonsson och Saab framställs ledaren på många vis ur en positiv vinkel men samtidigt tillskrivs ledaren även en symbolisk roll när organisationen visar upp svaga resultat. Det kan vara viktigt att komma ihåg att medier har ambitionen att vara objektiva och därmed får en kritisk hållning, vilken kan ses som en anledning till avglorifieringen av Jan-Åke Jonsson.

Slutligen kan det vara värt att ta i beaktning att journalisterna i detta fall kan ha försökt att anpassa turerna kring Saab-affären genom att anpassa och applicera medielogiken via användandet av Jan-Åke Jonsson (jfr Berglez, 2011). Eftersom Jan-Åke Jonsson allt som oftast uttalar sig i positiva ordalag bildas en komplex bild där journalisterna försöker peka på de problem som finns kring organisationen Saab och bilbranschen rent generellt samtidigt som Jan-Åke Jonsson beskriver en bild där de förändringarna snarare stärker organisationen.

När journalisterna skriver *"När den marknaden nu rasar ihop rämnar marken under fötterna på den hårt prövade Saabchefen Jan-Åke Jonsson."* (Raset är inte oväntat, Dagens Nyheter) eller konstaterar att Jan-Åke Jonsson *"Griper efter halmstrå"* (Saab styr mot undergången, Aftonbladet) när det gäller framtiden försöker journalisterna visa hur turbulensen påverkar Saab negativt. Ytterligare ett exempel på detta följer nedan:

"Saabs vd Jan Åke Jonsson gav ett lugnt och förtroendeingivande intryck, inte någon gång använde han orden problem, konkurs eller nedläggning. Tyvärr var Jonsson det enda som var förtroendeingivande. De framtidsplaner han skisserade sa nämligen att Saab är på väg mot sin undergång." (Saab styr mot undergången, Aftonbladet)

I detta fall pekar journalisten på det förtroendeingivande intryck som Jan-Åke Jonsson ger men vänder sedan detta mot honom och organisationen Saab. Eftersom Jan-Åke Jonsson inte använder sig av ord som konkurs eller nedläggning får journalisten istället använda dessa ord själv och väljer sedan att använda sig av "undergång" för att konkretisera den turbulenta tid som väntar Saab framöver.

4.2.5 Ledaren som uttolkare

Den kvalitativa studien visar att Jan-Åke Jonsson tillskrivs en symbolisk roll både i positiva och negativa sammanhang. Att medierna i undersökningen tillskriver ledaren en nyckelroll blir tydligt då man fokuserar på den förklarande roll som Jan-Åke Jonsson tilldelas i flertalet sammanhang. Det finns tendenser som pekar på att Jan-Åke Jonsson tilldelas spelrum för att förklara varför Saab har hamnat i den problematiska situation som organisationen befinner sig och även ge sin syn på hur organisationen Saab kommer att se ut i framtiden. Nedan presenteras ett exempel på hur Jan-Åke Jonsson får uttala sig om detta:

"Vår affärsplan bygger på att vi inte ska göra om misstagen i det förflutna. Men om man har attityden att ett företag inte kan tjäna pengar i framtiden bara för att det förlorat historiskt blir det naturligtvis omöjligt. Jämför med Apple, som var så långt ned i botten men som lyckades vända utvecklingen, säger Jan-Åke Jonsson." ("Vi ska inte göra om misstagen, Dagens Industri)

Citatet ovan är ett typexempel på hur Jan-Åke Jonsson får möjlighet att uttala sig, ge sin syn på det förflutna och sedan blicka framåt. Han får möjlighet att ge en positiv syn på tidigare händelser och kan beskriva den tillförsikt som han har på framtiden. Genom att göra kopplingen till Apple, som är ett framgångsrikt företag i dag, skapar han möjligheter för positiva tolkningar hos publiken.

Det intressanta i sammanhanget är att det läggs stor vikt vid Jan-Åke Jonssons syn på situationen. Ser man på detta ur Yukls (2006) perspektiv, där ledaren blir en hjälte som på egen hand kan styra organisationens framtid, så finns förklaringen i den tilltro som samhället har till ledaren. I detta samhälle väger ledarens ord tungt i form av representant för organisationen. Jan-Åke Jonsson får därmed möjlighet att ge sin förklaring eftersom han anses ha makten att styra företaget i den riktning han presenterar. Samtidigt bjuder Murray och White (2005) på ett intressant perspektiv i sammanhanget då de argumenterar att omvärlden bedömer ledarens insatser baserat på deras kommunikativa skicklighet, snarare än deras insatser inom organisationen. Med tanke på de svaga resultat som Saab uppvisat under en längre tid är det intressant att medierna så välvilligt väljer att rapportera om Jan-Åke Jonssons positiva syn på Saabs framtid trots att företagets historik skvallrar om något annat. Det går därför att argumentera för att Jan-Åke Jonssons kommunikativa skicklighet får medierna att bortse från detta. Utgår man från Fredrikssons (2008) perspektiv där organisationer är i ett ständigt behov av förtroendebyggnad blir Jan-Åke Jonssons kommunikativa skicklighet central i organisationens arbete gentemot omvärlden. Genom Jan-Åke Jonssons positiva uttalanden stärks diskursen om Saab som ett starkt företag och dessutom flyttas fokus från de ekonomiska problem som organisationen har. Nedan presenteras ytterligare ett exempel på hur Jan-Åke Jonsson får möjlighet att förklara hur en händelse påverkar företaget positivt.

”Att GM vill göra om Saab till ett självständigt bolag från och med 2010 är positivt. Det gör företaget mer attraktivt för investerare och underlättar för oss att hitta nya finansörer, säger Jan-Åke Jonsson.” (Saabs vd ser framåt med tillförsikt, Dagens Industri)

Även i detta fall får Jan-Åke Jonsson sja om framtiden och förklara hur General Motors avyttrande av Saab kan ses som något positivt. En förklaring i sammanhanget kan vara den förenkling som är en del av medielogiken och de kommersiella krafter som styr nyhetsproduktionen i medierna (Nord & Strömbäck, 2002, Hvitfelt & Nygren, 2002, McManus, 1994). Journalisterna har begränsat med tid och kan därför använda sig av rutiner och strategier för att producera texter (Karlsson, 2010). En av dessa rutiner kan vara att låta en av aktörerna i texten sammanfatta situationen och ge sin syn på ämnet. På så vis behöver inte journalisten göra efterforskningar för att kunna ge en fullständig och komplett sanning. Genom att överlåta denna roll till en av aktörerna bevarar journalisten sin objektivitet samtidigt som läsaren får ta del av en förklaring. Detta innebär att journalisten får mer tid att producera annat material, vilket i förlängningen ger mer intäkter och med tanke på att nyhetsproduktionen är påverkad av kommersiella krafter är detta ett incitament för nyhetsredaktionerna att välja denna lösning.

Ser man på den ledardiskurs som finns i samhället i dag går det dessutom att argumentera för att Jan-Åke Jonssons spådomar om framtiden har stor betydelse i det bredare sociala sammanhanget (Fairclough, 1992). Eftersom ledaren har en framträdande roll inom samhället blir det fullt naturligt att ledarens ord får stor betydelse och därmed blir dessa spådomar av större betydelse då omvärlden förväntar sig att dessa kan slå in. Genom att publicera den här typen av artiklar, där ledaren får möjlighet att ge sina historiska förklaringar och sina spådomar inför framtiden, bidrar medierna dessutom till att publiken tolkar ledarens roll som central, vilket stärker världsbilden av att ledarens spådomar är viktiga inför framtiden (Furberg, 1997).

5. Diskussion och reflektioner

Den nya ledarskapsforskningen har under en 20-årsperiod till stora delar fokuserat på ledaren som en central del av organisationer, inte bara genom att tilldelas det huvudsakliga ansvaret utan även genom att definiera organisationer genom sin syn på vision, mission och strategi (Alvesson & Sveningsson, 2010).

Att ledaren har haft en sådan central roll under en väsentlig period ligger till stor del bakom den personkult som har uppstått kring dessa chefer - på gott och på ont. Denna studie pekar på hur en ledare såväl kan stärka som försvaga en organisation genom vad ledaren säger, hur ledaren agerar och hur ledaren framställs. Genom sin centrala roll blir ledaren inte bara chef över sina medarbetare, ledaren blir även organisationens ansikte gentemot omvärlden i många situationer. Sett ur ett strategiskt perspektiv så skapar denna personkult kommunikativa möjligheter samtidigt som det tillkommer kommunikativa hot. Organisationers anseende kan stärkas genom en skicklig kommunikatör i ledarpositionen men även bli hårt drabbade om ledaren representerar organisationen på ett felaktigt vis.

I fallet Saab och Jan-Åke Jonsson visar studien att ledaren har en strategiskt viktig roll i organisationens arbete gentemot omvärlden. Den positiva framtoning som Jan-Åke Jonsson utstrålat må ha öppnat upp för putslustiga jämförelser med Iraks före detta informationsminister Muhammad "Bagdad-Bob" al-Sahaf, vars förmåga att framställa händelser som positiva slutligen blev tragikomiska. Samtidigt pekar denna studie på att Jan-Åke Jonsson har förmedlat en positiv vinkel i en turbulent period, framförallt finns det tre identifierade områden som är av extra stort intresse i sammanhanget.

- Antalet artiklar som klassats som positiva i den kvantitativa undersökningen ökar när Jan-Åke Jonsson uttalar sig. Med tanke på den positiva framtoning som Jan-Åke Jonsson förknippas med i flertalet artiklar är detta intressant. Sett ur ett strategiskt perspektiv kan man argumentera för att Saab och Jan-Åke Jonsson medvetet har valt att framställa sig på detta vis för att stärka sitt varumärke. De positiva uttalanden blir en motvikt till de negativa rubriker som publiceras under denna turbulenta period. En slutsats som går att dra av detta är att om man ser generellt på kommunikation mellan organisationer och medier kan det finnas vinning i att dels uttala sig positivt, dels ha en positiv framtoning i mötet med journalister då det ger ett annat perspektiv på händelsen. Genom att arbeta aktivt med positiva bilder skapas möjligheter för att den slutliga artikeln inte blir fullt så negativt vinklad som om ledaren inte uttalat sig i sakfrågan alls. Detta stödjer Fitchs (2004), Friedmans (2005) och Stewarts (2004) teorier om att ett bra förhållande mellan organisationers ledare och mediers reportrar är av stor vikt. Organisationer bör därmed prioritera dessa förhållanden.

- Studien pekar på hur tätt sammankopplade organisationen Saab och personen Jan-Åke Jonsson blir. Det är bäst att låta det vara osagt om detta beror på att Jan-Åke Jonsson är exceptionellt skicklig i sin kommunikativa roll eller om det är så att han besitter utomordentliga ledaregenskaper. Vad som står klart är att Jan-Åke Jonsson arbete som ledare för Saab har skapat positiva bilder av Saab som organisation. Utgår man från detta, sett ur ett strategiskt perspektiv på kommunikation, finns det därmed en hel del att vinna genom att låta ledaren få en framträdande roll som representant för organisationer. Visserligen har Bruijns (2003) en god poäng när hon varnar för att en för tät koppling mellan ledare och organisation kan skapa en problematik om ledaren missköter sig eller helt enkelt lämnar organisationen. Samtidigt visar denna studie att det finns mycket att vinna inte bara genom att ledaren uttalar sig i positiva termer utan även genom ett positivt agerande, något som inte bör underskattas när organisationer profilerar sig gentemot publiken.
- Studien visar även att det ligger ett stort fokus på förhandlingarna mellan Saab och den svenska staten om statliga lån till organisationen. Det intressanta i detta sammanhang är att det i flera sammanhang blir en kamp mellan Jan-Åke Jonsson och näringsminister Maud Olofsson. Den kvantitativa undersökningen visar att Jan-Åke Jonsson uttalar sig en hel del inom detta område och den kvalitativa undersökningen visar att Jan-Åke Jonsson beskrivs som "optimistisk" och "positiv" samtidigt som Maud Olofsson får rollen som "järnlady". Med tanke på att Saab ville ha statlig hjälp vid tillfället är denna kamp tacksam för organisationen. Det är svårt att dra slutsatsen att Saab medvetet har arbetat för att skapa denna polarisering eller om det snarare är ett resultat av att medierna försöker att skapa polarisering för att tillföra en naturlig dramaturgi i artiklarna. Däremot finns det, ur en strategisk synvinkel på kommunikation, vinster att göra genom att arbeta för att framstå som godhjärtad och positiv i medierna om det finns en annan part som därmed framstår i sämre dager.

Det finns alltså en hel del kommunikativa vinster att göra för organisationer som väljer att strategiskt fokusera på hur ledare uttalar sig, agerar och framställs i medier. Detta är ett perspektiv som är av värde i en tid då kommunikationsforskningen gärna fokuserar på kopplingen mellan identitet, profil och image (Larsson, 2008). Om man utgår från det socialkonstruktionistiska samhället där världsbilder skapas och upprätthålls i sociala processer och där texter är med och konstituerar den sociala världen får ledarens symboliska roll betydelse för såväl identitet, profil som image (Burr, 1995, Fairclough, 1992). Då ledaren tillskrivs en framträdande roll i samhället kommer ledarens kommunikation och agerande att påverka hur medarbetarna i ledarens organisation uppfattar sig själva och organisationen men också påverka vilken bild organisationen förmedlar till sin omvärld och slutligen vilken uppfattning omvärlden får av organisationen. Det kan vara viktigt att komma ihåg att medarbetarna även är medlemmar i samhället och läser tidningarna på samma vis som andra människor. Därmed kan medarbetarna följa den bild som skapas av företaget, vilket innebär att varumärkesbyggandet genom fokus på ledaren inte bara får extern betydelse utan även får intern vikt. Därmed blir ett

strategiskt fokus på ledaren en ofrånkomlig beståndsdel i varumärkesbyggandet. Ledaren kan mycket väl fungera som ambassadör för organisationer och kan ”leva varumärket”, precis som medarbetaren kan göra sett ur medarbetarskapspektivet (jfr: Falkheimer & Heide, 2007, Dowling, 1993, Karmark, 2005, Balmer, 1996). Med tanke på den heroiska ställning som ledaren har på många sätt i samhället och vilken roll ledaren har i medierna bör detta nyttjas. Att ignorera dessa förutsättningar och inte fokusera närmare på ledarskapets fördelar och nackdelar får ses som en strategisk missräkning. Ett ökat fokus på dessa områden rekommenderas därför, för att på så vis säkerställa att organisationers kommunikation gentemot publiken blir så effektiv som möjligt.

5.1 Framtida forskning

Ledarens betydelse för organisationers anseende gentemot publiken är ett område som fortfarande kan utvecklas. Denna studie har fokuserat på att analysera hur ledaren framställs i medier. En naturlig fortsättning på detta är att rikta vidare forskning på hur organisationerna använder sig av den strategiska möjligheten som uppstår när ledaren får en central roll i organisationens profil gentemot omgivningen. Genom att besöka organisationer och genomföra kvalitativa intervjuer bör en tydligare bild uppstå kring hur företagen själva ser på ledarens symboliska roll. Det finns även goda förutsättningar för att studera ledarens roll och kopplingen till identitet, profil och image. Dessa områden skulle ytterligare belysa ledarens kommunikativa nyckelroll.

6. Referenser

- Altheide, D.L. & Snow, R.P. (1979). *Media logic*. Beverly Hills: Sage.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S.(2010). *Ledarskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Berglez, P. (2000). Kritisk diskursanalys. I M. Ekström & L. Larsson (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (ss.265-288) Lund: Studentlitteratur.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2005). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.
- Buss, D.M. (1999). *Evolutionary psychology: the new science of the mind*. Boston, Mass.: Allyn and Bacon.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Carlyle, T. (1840[2007]). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. [Champaign, IL: Book Jungle.
- Conrad, C. (1985). *Strategic organizational communication: Cultures, situations, and adaptation*. New York; Holt, Rinehart & Winston.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity.
- Fairclough, N. (1995). *Media discourse*. London: Edward Arnold.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Fitch, B. (2004). *Media relations handbook for agencies, associations nonprofits and Congress*, TheCapitol.Net, Inc., Alexandria, VA.
- Fredriksson, M. (2008). *Företags ansvar marknadens retorik: en analys av företags strategiska kommunikationsarbete*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2008. Göteborg.
- Furberg, Mats (1997), I: Björnsson, Anders & Luthersson, Peter (red.), *Medialiseringen av Sverige*, Carlssons förlag, Stockholm.
- Gillberg, N. (2010). Om märkning och att märkas: medier, kändiskultur och allmänheten. I J.Pallas & L. Strannegård (Red.), *Företag och Medier* (ss. 252-283). Malmö: Liber.
- Gustafsson, B. (1998). *Symbolisk organisering: en studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag*. Lund: Sociologiska institutionen, Univ.
- Hvitfelt, H. & Nygren, G. (2002). *På väg mot medievärlden 2020: journalistik, teknik, marknad*. (2., omarb. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Karmark, E. (2005). Living the brand. I M.Schultz, Y.M Antorini & F.F. Csaba (Red.), *Corporate branding: Purpose/people/process*, ss.103-124. Fredriksberg: Copenhagen Business School Press.

- Korzybski, A. (1948). *Science and sanity: an introduction to non-aristotelian systems and general semantics*. (5. uppl.), Lakeville, Conn.: International Non-Aristotelian Library Publ. House.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- McManus, J.H. (1994). *Market-driven journalism: let the citizen beware?.* Thousand Oaks, [Calif.]: Sage.
- Morris, T. & Goldsworthy, S. (2008). *PR - a persuasive industry?: spin, public relations, and the shaping of the modern media*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nilsson, Å. (2000). Kvantitativ innehållsanalys. I M. Ekström & L. Larsson (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (ss.119-178) Lund: Studentlitteratur.
- Nord, Lars & Strömbäck, Jesper (2002) *Tio dagar som skakade världen*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Pallas, J. (2007). *Talking organizations: corporate media work and negotiations of local practice*. Diss. Uppsala : Univ., 2007. Uppsala.
- Petrelus Karlberg, P. (2010). Det medialiserade företagsledaruppdraget. I J.Pallas & L. Strannegård (Red.), *Företag och Medier* (ss. 228-246). Malmö: Liber.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. I L.L.Cummings & B.M Shaw (Red.), *Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays*. (3. uppl.), (ss.1-52). Greenwich, CO: JAI Press Inc.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford. Oxford University Press.
- Putnam, L.L. & Pacanowsky, M.E. (1983). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund : Univ., 2002. Lund.
- Spencer, H. (1896). *The principles of sociology*. (3.uppl.). London.
- Stewart, S. (2004) *A guide to meeting the press: Media training 101*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
- Thompson, J.B. (1995). *The media and modernity: a social theory of the media*. Cambridge: Polity Press.
- Turner, G. (2004). *Understanding celebrity*. London: SAGE.
- Strömbäck, J. (2009). *Makt, medier och samhälle: en introduktion till politisk kommunikation*. (1. uppl.) Stockholm: SNS förlag.
- Yukl, Gary, 2006: *Leadership in Organizations*. 6 uppl. New Jersey: Prentice Hall.
- Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser: [forskningsprocess, människa, samhälle]*. (1. uppl.) Malmö: Gleerup.
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*. 53(9), ss. 1125-1149.
- Balmer, J.M.T (1996), The nature of corporate identity: an explanatory study undertaken within BBC Scotland. Department of Marketing, University of Strathclyde, Glasgow.
- Berglez, P. (2011). Inside, outside, and beyond media logic: journalistic creativity in climate reporting. *Media, Culture & Society*. 33 (3), ss. 449-465.
- Brujns, C. (2003). Should an organization devote communication dollars to making the CEO famous?. *The Public Relations Resource Centre*.
- Carroll, C. & McCombs, M. (2003). Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations. *Corporate Reputation Reviv*. 6(1), ss.36-46.
- Dandridge, T.C, Mitroff, I.I & Joyce W.F (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*. 5(1), s.77-82.
- Dowling, G. R (1993). Developing your corporate image into a corporate asset, *Long Range Planning*. 26 (2), ss.101-09.
- Friedman, K. (2005) How to shine in the media spotlight, *Communication World*, ss. 29–31.
- Giroux, H. (2011). The Crisis of Public Values in the Age of the New Media. *Critical Studies in Media Communication*. 28 (1), ss.8-29.
- Grunig, L A. (1993). Image and symbolic leadership: Using focus group research to bridge the gaps. *Journal of Public Relations Research*, 5. ss. 95-125.
- Hayward, M, Rindova, V & Pollock, T. (2004). Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*. 25(7), ss. 637-653.
- Hutton, J.G., Goodman, M.B., Alexander, J.B., & Genest, C.M. (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations? *Public Relations Review*. 27(3), ss. 247-261.
- Karlsson, M. (2010). Rituals of transparency. *Journalism Studies*. 11 (4), ss.535-545.
- Ketchen, D.J, Adams, G.L, & Shook, C.L. (2008). Understanding and managing CEO celebrity. *Business Horizons*, 51 (6), ss.529-534.
- Kleinmann, C. (2008). Did you get my message? Transferring public relations messages to broadcast media discourse. *PRism Online PR Journal*. 5 (1&2), ss.2-15.
- Murray, K. & White, J (2005). CEOs' views on reputation management. *Journal of Communication Management*. 9 (4), ss. 348-358.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*. 2 (1), ss.104-112.
- Pincus, J, D, Rayfield, R. E, & DeBonis, J, N. (1991). Transforming CEOs into dual communications officers. *Public Relations Journal*. ss. 22-27.

- Schreiber, E. S. (2002). Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their company?, *Journal of Communication Management*, 6 (3), ss.209 – 219.
- Smircich, L. and Morgan, G. (1982). 'Leadership: The Management of Meaning'. *Journal of Applied Behavioural Science*. 18 (2), ss.257-73.
- Tengblad, S (2002). Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of Management*. 18 (4), ss. 543-566.
- Waldman, D.A, Javidan, M & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*. 15(3), ss. 355-380.
- Wang, H. Tsui, A. & Xin, K. (2011). CEO leadership behaviors, organization performance, and employees attitudes. *The Leadership Quarterly*. 22, ss.92-105.

Elektroniska källor

- Burson-Marsteller (2001). Corporate Reputation Watch Survey 2001.
http://www.tu.se/images/stories/Document/Branschinfo/2010/Svensk_Dagspress_2010.pdf.

Bilagor

Bilaga 1: Kodschema för studie

Variabel 1: Tidning

1. Aftonbladet
2. Dagens Industri
3. Dagens Nyheter
4. Göteborgs-Posten.

Förklaring: De fyra tidningarna delas upp i fyra kategorier för att få en överblick för varje tidning.

Variabel 2: Artikeltyp

1. Nyhetsartikel - beskriver en nyhet.
2. Nyhetsartikel med intervju – beskriver en nyhet och innehåller intervjuer.
3. Reportage – en djuplodande artikel som inte är kopplad till på nyhetshändelsen utan även kan publiceras utan att vara kopplad till en direkt händelse..
4. Intervju – artikel som bygger på frågor och svar. Inte direkt kopplat till en nyhet.
5. Krönika/Kommentar – Personligt skriven text av krönikör eller liknande.
99. Annat – tidningsartikel kan inte placeras i ovanstående rubriker.

Förklaring: För att detaljerad beskrivning av vilka artiklar som har publicerats har uppdelningen ovan gjorts. Tanken med punkt 1 och 2 är att särskilja artiklar med eller utan citat. Reportagen fyller en roll de inte är kopplade direkt till en nyhetshändelse. Detsamma gäller intervjuerna som kan genomföras utan någon direkt koppling till nyheter, vilket särskiljer den från punkt 2. I Krönika/kommentar hamnar de artiklar där journalisten kliver fram och ger sin personliga åsikt. Det kan dock finnas citat i dessa och då redovisas det.

Variabel 3: Artikelstorlek

1. Uppslag – Artikel sträcker sig över mer än en sida.
2. Uppslag med bild - Artikel sträcker sig över mer än en sida med bild.
3. Helsida – Artikel upptar motsvarande en sida.
4. Helsida med bild – Artikel upptar motsvarande en sida, inklusive bild.
5. Halvsida - Artikel upptar motsvarande en halv sida.
6. Halvsida med bild - Artikel upptar motsvarande en halv sida, inklusive bild.
7. Tredjedels sida – artikel upptar motsvarande en tredjedels sida.
8. Tredjedels sida med bild – artikel upptar motsvarande en tredjedels sida, inklusive bild.
9. Fjärdedels sida – artikel upptar motsvarande en fjärdedels sida.

10. Fjärdedels sida med bild– artikel upptar motsvarande en fjärdedels sida, inklusive bild.

11. Notis – innebär endast ett fåtal rader.

12. Notis med bild – innebär ett fåtal rader, inklusive bild.

99. Annat.

Förklaring: Denna variabel är framtagen för att visa hur mycket utrymme som artiklarna ges i tidningarna.

Variabel 4. Övergripande artikeltema.

1. Fokus på organisationen Saab

2. Fokus på produktsortiment

3. Fokus på övriga bilbranschen

4. Fokus på statlig hjälp

99. Annat

Förklaring: Genom att studera de framträdande dragen i texterna skapas en uppfattning om vad artiklarna handlar om. Detta genomförs genom att studera rubrik och ingress, då detta pekar på vilken vinkel artikeln har. Detta innebär att en artikel kan ha mer än ett tema men då väljs endast temat som går att utläsa ur rubrik och ingress.

Variabel 5: Positiv/Negativ vinkel – för Saab

1. Positiv

2. Negativ

99. Oklart – går inte att avgöra vilken vinkel artikeln har

Förklaring: I denna variabel studeras det huruvida artikeln har positiv eller negativ vinkel. Detta görs genom att studera rubrik och ingress för att identifiera hur nyheten framställs. I de fall där rubrik och ingress är tvetydiga och inte har en tydlig vinkel hamnar texterna under Oklart.

Variabel 6: Är artikeln på tidningens förstasida?

1. Ja.

2. Nej.

99. Oklart.

Förklaring: Fastslår om artikeln har en framträdande roll genom att finnas på förstasidan på tidningen.

Variabel 7: Hur klassificeras artikeln?

1. Ekonomi/Näringsliv/Politik

2. Nyheter

3. Opinion

4. Motor

5. Annat

Förklaring: För att få ett grepp om i vilka sammanhang som nyheterna publiceras har dessa delats i ovanstående kategorier.

Variabel 8: Vem kommer till tals?

1. Jan-Åke Jonsson
2. Annan ledare för Saab.
3. Anställd
4. Expert
5. Mer än en kommer till tals
99. Annat

Förklaring: Denna variabel används för att särskilja om Jan-Åke Jonsson kommer till tals, då han har en central roll i studien. Övriga punkter om det skulle visa sig att någon annan får en framträdande roll i de artiklar Jan-Åke Jonsson är nämnd.

Variabel 8.2: Vem kommer till tals först om det är mer än en som uttalar sig?

1. Jan-Åke Jonsson
2. Annan ledare för Saab.
3. Anställd
4. Expert
99. Annat

Förklaring: Detta är en utökning av Variabel 8 och fokuserar på vem som får uttala sig först, och på så vis får sätta sin prägel på artikeln i ett tidigt skede, i de fall där mer än en kommer till tals.

Variabel 9: Bildaktör

1. Jan-Åke Jonsson
2. Annan ledare för Saab
3. Enskild person med Saab-anknytning
4. Grupp med Saab-anknytning
5. Saab-relaterade symboler, exempelvis logotyp eller bilmodell.
6. Ingen bild.
99. Annat.

Förklaring: Vem syns på bild när Jan-Åke Jonsson nämns tillsammans med Saab.

Variabel 10: Nämns Jan-Åke Jonsson i rubrik?

1. Ja.
2. Nej.

Förklaring: Fokuserar på hur framträdande roll Jan-Åke Jonsson har i texterna genom att studera hans medverkan i rubriker.

Variabel 11: Nämns Jan-Åke Jonsson i ingress?

1. Ja.
2. Nej.

Förklaring: Fokuserar på hur framträdande roll Jan-Åke Jonsson har i texterna genom att studera hans medverkan i ingresser.

Variabel 12: Vilken typ av frågor får Jan-Åke Jonsson svara på?

1. Organisationsfrågor
2. Produktfrågor
3. Statlig hjälp
4. Ägarfrågor
99. Annat

Förklaring: Denna variabel fokuserar på i vilka frågor som Jan-Åke Jonsson får svara på. I detta fall finns det en möjlighet att han får svara på mer än en typ av frågor och i så fall gäller hans första svar eftersom det med stor sannolikhet ligger närmast den vinkel som artikeln har. Punkt 1 fokuserar på vad som händer med organisationen, punkt 2 fokuserar endast på de produkter som Saab producerar. Statlig hjälp och Ägarfrågor fokuserar på de frågor där Jan-Åke Jonsson får släppa fokuset på Saab och uttala sig på en större arena eller i generella ordalag.

Variabel 13: Bildstorlek i artikeln.

1. Mer än hälften av artikelytan
2. Hälften av artikelytan
3. En tredjedel av artikelytan
4. En fjärdedel av artikelytan
5. Mindre än en fjärdedel av artikelytan
99. Ingen bild.

Förklaring: Fokuserar på hur stor yta bilden får kontra texten för att identifiera vilken vikt som tidningarna lägger vid bildspråket.

Bilaga 2: Schema för kvalitativa undersökningen

Rubrik.

Tidning.

1. Redogörelse - pekar ut rapporteringens huvudsakliga innehåll, där en genomgång av artikeln sker på en övergripande nivå.

Exempelvis: I artikeln "Saabs vd ser framåt med tillförsikt" ser Jan-Åke Jonsson positivt på framtiden - trots att förhandlingar med staten kört fast. Artikeln pekar på de svårigheter som finns i förhandlingarna. Men samtidigt framhåller Jan-Åke Jonsson möjligheter för företaget.

2. Nyhetstextens tematiska struktur - fokuserar på nyhetstextens hierarkiska struktur, hur händelser organiseras och förekommer i texten. Huvudhändelsen identifieras genom att studera rubrik och ingress. Därefter kartläggs övriga ämnen och hur dessa är knutna till huvudhändelsen.

Exempelvis: Inledande fokus på VD Jan-Åke Jonsson i rubrik och ingress. Jonsson är positiv - trots att förhandlingar med staten kört fast. Citat där Jonsson får

beskriva framtiden positivt. Övergång till fokus på svaga resultat och förhandlingarna med svenska staten. Därefter fokus på Saabs rekonstruktion och samarbetet med General Motors.

3. Nyhetstextens schematiska struktur – Fokuserar på vad som förmedlas i texten och hur aktörerna framställs.

Struktureras upp i följande underkategorier:

- a) Vad som förmedlas i rubrik och ingress,
- b) Vilka aktörer förekommer och vad representerar dessa,
- c) enligt vilket mönster redogör artikeln för den historiska bakgrund,
- d) hur konstrueras artikeln uppfattningar om konsekvenser och orsak/verkanförhållande,
- e) vad eller vem riktas aktörernas kommentarer till/mot,
- f) Hur framställs och kommenteras aktörerna av journalisten och
- g) Vilken aktör tillåts sammanfatta situationen och eventuellt dra slutsatser kring händelsen.

Exempelvis:

- a) Fokus på Jonsson, hans positiva åsikter.
- b) Jan-Åke Jonsson, representant för Saab. Jöran Hägglund, representant för regeringen. Uttalar sig dock inte. Eric Geers, informationschef på Saab kompletterar med ett uttalande.
- c) Fokus på framtiden, snarare än det historiska. Artikeln konstaterar helt enkelt att Saab befinner sig i ett dystert läge.
- d) General Motors vill göra Saab till ett självständigt bolag. Därmed tvingas Saab stå på egna ben - men detta välkomnas av Jonsson.
- e) Jonsson vänder sig till publiken, kommer med lugnande besked till såväl anställda som intressenter i omgivningen.
- f) Jonsson framställs som att han försöker se positivt på nyheten. Dessutom framställs han som säker på sin sak - att Saab kommer att lyckas.
- g) Jonsson får ge sin syn på den uppkomna situationen och beskriver hur han ser på framtiden.

4. Mikroorienterad analys av nyhetstexten - Undersöker i vilken mån läsarens förkunskaper och förståelse spelar roll när den aktuella nyheten presenteras.

Exempelvis: I artikeln saknas en tydlig beskrivning om vad som ligger bakom det faktum att General Motors vill göra Saab till ett självständigt bolag. Därmed krävs förkunskaper och förståelse för att kunna ta till sig artikeln fullt ut.

5. Politisk/historisk contextualisering - Analyserar om artikeln kan beskrivas ur ett annat politiskt perspektiv och om det finns några historiska orsaker till att nyheten beskrivs på det vis den gör.

Exempelvis: Jonsson vill själv inte kommentera möjligheter till statligt lån för Saab. Ändå för journalisten fram detta i texten. Det finns tendenser på en bakomliggande kamp mellan Saab och svenska staten. Artikeln kan historiskt kopplas till att den svenska staten en gång har räddat de svenska varven, ska samma sak ske med den svenska bilindustrin?

6. Metaforer/Beskrivande ord eller citat – stilbildande grepp som tillför dramatik eller beskriver situation /framställer en person genom någon fras.

Exempelvis: Jan-Åke Jonsson tilldelas attribut som ”positiv” och ”säker på att lyckas”.

Ett citat blir också av intresse, då Jan-Åke Jonsson får möjlighet att ge sin, positiva, syn på händelserna:

”Att GM vill göra om Saab till ett självständigt bolag från och med 2010 är positivt. Det gör företaget mer attraktivt för investerare och underlättar för oss att hitta nya finansiärer”, säger Jan-Åke Jonsson.